

**D.SOBIRJONOVA, U.BOYMATOVA, F.BOZOROVA**

# **KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIK FAOLIYATINI BOSHQARISH**



**TOSHKENT**

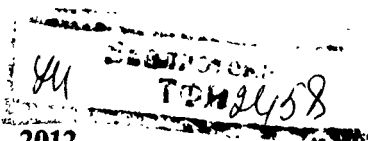
**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS  
TA'LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**D.SOBIRJONOVA, U.BOYMATOVA, F.BOZOROVA**

**KICHIK BIZNES VA XUSUSIY  
TADBIRKORLIK FAOLIYATINI  
BOSHQARISH**

**(O'quv qo'llanma)**



**TOSHKENT – 2012**

**UDK: 334.722 (075)**

**KBK 65.9 (50')09**

**K48**

**K48 D.Sobirjonova, U.Boymatova, F.Bozorova.**  
**Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyatini boshqarish. O'quv**  
**qo'llanma, – T.: «Fan va texnologiya» 2012, 284 bet.**

Ushbu o'quv qo'llanma iqtisodiyot sohasida ta'lim olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan bo'lib, uning asosiy maqsadi qanday qilib bozor iqtisodiyoti sharoitida muvaffaqiyatli ishlab chiqarilgan tovarlarning sifatlarini ko'tarish va sifatni boshqarish muammolarini yechish to'g'risida masalalarini oydinlashtirishdir, bozor iqtisodiyoti qonunlari asosida qanday qilib atrof-muhitdagi hayot bilan uyg'unlashib yashash va unda muvaffaqiyatli ishlash asosiy tamoyillari amaliy yo'nalishlarida atroflicha yoritiladi.

**Taqrizchilar:** T.f.d., prof. **K.Ahmetov** ;  
i.f.d., prof. **N.Xudoyberganov**

*O'quv qo'llanma Toshkent Moliya instituti ilmiy-uslubiy Kengashi qarori asosida nashr etildi.*

**ISBN 978-9943-10-672-7**

**© «Fan va texnologiya» nashriyati, 2012.**

---

## **1-bob. TADBIRKORLIKNI BOSHQARISH TUSHUNCHALARI VA MOHIYATI**

### **1.1.Xususiy va kichik biznesning mohiyati**

**1.1.1. Xususiy va kichik biznes to'g'risida tushuncha**

**1.1.2. Kichik biznesni boshqarish kursining nazariy asoslari, obyeksi va predmeti**

**1.1.3. Kichik biznesda tadbirkorlik taraqqiyotining sabab va omillari**

**1.1.4. O'zbekistonda xususiy va kichik biznes faoliyatini rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari**

**1.1.5. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, xizmat ko'rsatish va servis, kasanachilik sohalarining O'zbekiston Respublikasida Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida barqaror rivojlanishi**

**1.1.6. Mustahkam tayanchga ega inqirozga qarshi dastur**

#### **1.1.1. Xususiy va kichik biznes to'g'risida tushuncha**

Bozor iqtisodiyoti subyektlarining xo'jalik faoliyatida «tadbirkorlik» va «biznes» tushunchalari o'zaro yaqin bo'lib, amaliyotda ular bir-birini almashtirishlari mumkin. Rus adabiy tili lug'atida «biznesmen» go'yoki tadbirkor, ishchan deb bilinsa, «biznes» esa - faoliyat, foyda keltiruvchi mashg'ulot deb tushuniladi. «Tadbirkor» va «biznesmen» kabi tushunchalar bilan ishlab chiqarish, dallolchilik, savdo, moliyaviy va innovatsiya faoliyatlari bilan shug'ullanuvchi va ma'lum miqdorda daromad olish niyatidagi inson ifodalanadi.

Vatanimiz va xorijiy davlat olimlari bozor iqtisodi jarayonini tadqiq qilar ekan, tadbirkorlik va biznesni iqtisodiy faoliyatning bir turi deb qarab, bu tushunchalar xususiy shaxslar, korxonalar, tashkilotlar tomonidan daromad olish maqsadida o'zining va shartnomadagi sheriklarining manfaatlarini ko'zlab, ishlab chiqarish, tovar sotib olish va sotish yoki boshqa tovarlar, xizmatlarga yoki pulga ayirboshlash kabi erkin xo'jalik yuritish faoliyatini bildiradi, deb hisoblaydilar.

«Tadbirkor» va «biznesmen» kabi tushunchalar ularning iqtisodiy faoliyat sohalari ko'rilayotganda ma'nodosh deb hisoblanmaydi.

«Biznes» tushunchasi «tadbirkor»dan ancha kam ma'noga ega deb qaraladi. G'arb davlatlarining bozor iqtisodiyoti haqidagi adabiyotlarida, biznes - jamiyatning talab va xohishlarini qondirishga qaratilgan ishlab chiqarish tizimi, deb tushuntiriladi.

Biznes bozor iqtisodiyotining barcha ishtirokchilari orasidagi munosabatlarni qamrab oladi va faqat ishbilarmonlarning emas, balki iste'molchilarning, yollangan ishchilarning, davlat tizimi xizmatchilarining ham xatti-harakatlarini o'z ichiga oladi. Bu holatda, biznes so'zining sinonimlari bo'lib, ma'lum ma'noda tijorat, savdo-sotiq kabi tushunchalar hisoblanadi. Umumiy ko'rinishda biznes – bu kishining bozor munosabatlari tizimidagi ishchanlik faolligidir.

Tadbirkorlik faoliyati biznesning bir shakli sifatida namoyon bo'ladi va uning turli sohalarida amalga oshiriladi. «Tadbirkorlik to'g'risida»gi qonunga asosan tadbirkorlik - fuqarolarning foyda yoki shaxsiy daromad olishga yo'naltirilgan mustaqil, tashabbuskor faoliyati bo'lib, u fuqaroning o'z nomidan, o'zining tavakkalchiligi bilan hamda o'zining yoki yuridik shaxsning (korxonaning) mulkiy javobgarligi asosida amalga oshiriladi. Shunday qilib, tadbirkor to'la yoki qisman moddiy mablag'iga yoki moliyaviy resurslarga ega bo'lgan g'ayratli inson bo'lib, u ushbu resurslarni o'z ishini (biznesini) tashkil qilish uchun ishga soladi. Uning tomonidan bunyod etilgan firma (tashkilot, shirkat, korxonalar) davlatimizdagi taraqqiy etayotgan kichik biznesning bir qismiga aylanadi.

Bozor munosabatlari tizimida kichik biznes quyidagi alohida xususiyatlari: ishlab chiqarish hajmi, ishlovchilarning soni va qaysi sanoat tarmog'iga tegishliligi bilan tavsiflanadigan tadbirkorlik shakli sifatida namoyon bo'ladi. Kichik biznesga o'zining mustaqil mulki va xo'jalik mustaqilligiga ega bo'lgan va o'zining faoliyati sohasida yuqori (dominant) hisoblanmagan firmalar kiradi.

Xorijiy tadqiqotchilarning ko'pchiligi, kichik biznesning o'zida 500 kishi band bo'lgan va savdo-sotiq hajmi 20 mln. dollardan oshmagan firmalarni kiritadilar. Ammo, bu ko'rsatkichlar, ma'lum darajada shartlidir. Maxsus ko'rsatkichlar sifatida, yana qo'shimcha qiymat solig'i va korxonadagi asosiy vositalar qiymati qo'llanadi.

O'zining «kichik biznes» degan nomiga qaramasdan ushbu ishlab chiqarish va tijorat faoliyati turi barcha taraqqiy topayotgan davlat iqtisodida muhim ahamiyatga ega. Uning quyidagi afzalliklari:

- mahalliy resurslarda ishlab turgan yoki mahalliy bozorni ta'minlab turuvchi kichik korxonalar hech bo'lmaganda transport

xarajatlarining iqtisod qilinishi evaziga kam xarajatlidirlar. Ularning iqtisodiy ustunligi mahalliy sharoitlarini yaxshi bilganlari sababli, ishlab chiqarishni uncha ko'p bo'lmagan kapital va mehnat xarajatlari bilan amalga oshirishidir;

- kichik korxonalaridagi mehnat, odatda, moddiy tavsifga ega va u, amaliyotda konselyariya mehnatiga nisbatan foydalidir;

- ishlovchilarning kamsonligi, ularning har biri qobiliyatining yengilroq yuzaga chiqishiga yordam beradi;

- moslashuvchanlik, ya'ni ishlab chiqilayotgan mahsulot assortimenti va turini o'zgartirishi kichik korxonalarda unchalik katta qiyinchiliklar tug'dirmaydi.

Shuning uchun bozor iqtisodiga asoslangan davlatlarda kichik biznes o'z mavqeini tinimsiz kuchaytirib va mustahkamlab bormoqda.

### **1.1.2. Kichik biznesni boshqarish kursining nazariy asoslari, obyekti va predmeti**

Kichik biznesni (kichik va o'rta biznes) boshqarish fanining obyekti – tadbirkorlikning ajralmas qismi hisoblangan, kichik va o'rta biznes subyektlari faoliyatidagi iqtisodiy-ijtimoiy munosabatlar hisoblanadi.

Ular tarkibiga quyidagilar kiradi:

- kichik va o'rta biznes subyektlarini tashkil etish, qo'llab-quvvatlash, muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatish va nazorat qilish jarayonlari;

- O'zbekistonda kichik va o'rta biznesni rivojlantirishning o'ziga xos yo'li kichik va o'rta biznesni rivojlantirishning tashkiliy-huquqiy asoslari;

- kichik va o'rta biznes subyektlarining tadbirkorlik faoliyatidagi afzallik yoki kuchli tomonlari;

- kichik va o'rta biznes subyektlarini muvaffaqiyatli tadbirkorlik faoliyati olib borishidagi to'siqlar (muammolar);

- tadbirkorlik faoliyatida boshqarish va rejalashtirish, uning o'ziga xos xususiyatlari, shakllari va bosqichlari, budjet va uni rejalashtirish, strategik maqsadlarni ifodalovchi biznes reja va uning mohiyati;

- kichik va o'rta biznes faoliyatidagi iqtisodiy masala va muammolar;

- kichik va o'rta biznesda mahsulot ta'minoti, ishlab chiqarish va sotish masalalari. Uni yanada jadallashtirishda ilg'or usullardan foydalanish;

– kichik va oʻrta biznesda axloqiy meʼyorlar, biznesmen (tadbirkor) axloq kodeksi, muomala va tanishuv meʼyorlari, turli aloqalarni tashkil etish masalalari.

Bir soʻz bilan aytganda kichik biznesni boshqarish kursining obyekti deganda tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishdan tortib to natijasini nazorat qilish bilan bogʻliq boʻlgan kompleks tadbirlar tushuniladi.

Kichik va oʻrta biznesni boshqarish fani bir qator ijtimoiy-gumanitar, tabiiy, umumiyqisodiy va yoʻnalishga doir mutaxassislik fanlari bilan uzviy aloqadadir. Ular jumlasiga Oʻzbekiston tarixi, Siyosatshunoslik, Maʼnaviyat asoslari, Oliy matematika, Informatsion texnologiya, Makroiqtisodiyot, Mikroiqtisodiyot, Menejment, Marketing, Xodimlarni boshqarish kabi fanlarni kiritish mumkin.

Kichik va oʻrta biznesni boshqarish fanining mavzusi bozor iqtisodiyotining asosi hisoblangan tadbirkorlik faoliyati bilan bogʻliq ishlab chiqarish (xizmat koʻrsatish) tizimi jarayonlarini tashkil qilish tamoyillari, qonun va qonuniyatlari hamda boshqaruv xususiyatlarini tahlil etishdan iborat.

### **1.1.3. Kichik biznesda tadbirkorlik taraqqiyotining sabab va omillari**

Kichik ishlab chiqarishda xususiy biznes boshchilik qilishi zarur. Shu bilan birga xususiy ishni tashkil qilish va uni gullatib, taraqqiyot toptirish anchagina murakkab jarayon. Shunga qaramasdan, faqat keyingi yillar mobaynida, dunyo boʻyicha millionlab yangi korxonalar bunyod etildi. Ular har qanday sharoitda: iqtisodiy tushkunlikda ham, inflatsiya davrida ham, kreditlar foizi oʻta yuqori boʻlganda ham, zarur infrastruktura boʻlmagan, kelajagi nomaʼlum boʻlgan hollarida ham, xavf-xatar qanchalik yuqori boʻlishiga qaramay bunyod etilaveradi. Har qanday yangi shirkatning ochilishiga insonning oʻz hayot tarzini keskin oʻzgartirishi va ishbilarmon boʻlishga ishtiyogi sabab boʻladi. Bu kabi qaror aniq vaziyatdan kelib chiqib qabul qilinadi.

Tadbirkorlik taraqqiyotini taʼminlovchi asosiy omillar quyidagilardan iborat:

1. Xalq xoʻjaligi tarmoqlarining bozor munosabatlariga oʻtishi va isteʼmol bozorining yaratilishi. Bu manfaat va talab doirasini kengaytiradi hamda faqat ommaviy talabdagi tovar va xizmatlarga boʻlgan ehtiyojni yaratib qolmay, balki individual talab boʻlgan

narsalarga ehtiyojni ham tug'diradi. Bunday talab va ehtiyojlarni tez va sifatli qilib faqat kichik korxonalariga qondira oladi.

2. Tadbirkorlarning mulki, huquqi va iqtisodiy manfaatlarining himoyalinishiga huquqiy va davlat tarkibidagi idoralar kafolatining mavjudligi.

3. Ishbilarmonlikning davlat tomonidan soliq, moliyaviy kredit va amortizatsiya siyosati orqali munosib qo'llab-quvvatlanishi.

4. Davlat va munitsipal (mahalliy o'z-o'zini boshqarish) korxonalarini davlat tasarrufidan chiqarish, xususiylashtirish va kichik firmalarni bunyod etish.

5. Kamdaromad, past rentabelli va zarar ko'rib ishlovchi korxonalarining bankrotlik (inqiroz)ga uchrashining aniqligi va ular asosida xususiy kichik korxonalar tashkil qilish.

6. Davlatning ijtimoiy-siyosiy jihatdan barqaror holati (bu xorijiy kapitalni jalb qilishda ko'maklashadi).

7. Jamiyatning tadbirkorlik to'g'risidagi ijobiy muruvvatli fikri.

8. Ishbilarmonlikning tashkiliy-huquqiy shaklini to'g'ri tanlash.

9. Bozor iqtisodiyoti infrastrukturasi (turli innovatsion markazlar, banklar, birjalar, sug'urta kompaniyalari, reklama agentliklari va boshqalar) tezkorlik bilan taraqqiy topishi.

Ishbilarmonlarni qo'zg'atuvchi kuch daromad olish ishtiyoqi bo'lib bu daromad ularga ishbilarmonlik firmalarini taraqqiy toptirish va o'z ishini kengaytirish, hamda unda ishlovchilarni moddiy rag'batlantirish uchun kerak bo'ladi. Ammo xorijiy tajribalarga ko'ra bu asosiy sabab hisoblanmaydi, balki tadbirkorning daromad olmasdan, boshlagan ishini davom ettira olmasligi va korxonaning o'zidan-o'zi taraqqiy topmasligi avvaldan ko'zda tutiladigan shart.

O'z ishini tashkil qilishda ustuvor sabab bo'lib, inson o'zining jamiyatdagi iqtisodiy, moddiy va ijtimoiy holati (mavqei)ni yaxshilash, o'zining va oilasining hayoti farovonligini oshirish uchun intilishi hisoblanadi. Tadbirkorlik faoliyatiga turtki bo'ladigan boshqa sabablar qatoriga shaxsning o'zini ko'rsatishga, xalqning moliyaviy resurslaridan bir qismini, qo'shimcha mehnat va boshqa resurslarni xo'jalik jarayoniga jalb qilishga imkon borligi, fuqarolarning qonuniy ravishda o'z daromadlarini oshirishga, qo'shimcha daromad keltiruvchi faoliyat turi bilan astoydil shug'ullanishga imkon borligi kabi omillarni qo'shish mumkin.



#### **1.1.4. O'zbekistonda xususiy va kichik biznes faoliyatini rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari**

Garchan iqtisodiyot fanida tadbirkorlik haqidagi ma'lumotlar XVIII asrda R.Kantilson, A.Tyuorgo, F.Kene va J.Bosey asarlarida birinchi bor talqin qilingan bo'lsada, O'zbekiston tadbirkorlik sohasida o'ziga xos tarixiy tajribaga ega. Buni yaqqol misol tariqasida Temur tuzuklarida «Buyuk Ipak Yo'li»ni bizning hududdan o'tishini misol qilib olishimiz mumkin.

O'zbekistonda tadbirkorlikni rivojlantirish borasida qulay sharoitlar mavjud.

Ularga:

– o'zbeklarda yangi tadbirkorlik faoliyatini joriy etishga moyillikning yuqoriligi;

– tadbirkorlik faoliyatining shakllanishi respublika ta'lim tizimiga mos kelishi;

– o'zbek xalqining daromadidan jamg'armaga ajratilgan ulushining yuqoriligi;

– O'zbekistonning jahon mamlakatlari bilan mustahkam aloqasini mavjudligi;

– mehnatga haq to'lash va aholi sotib olish qobiliyatining nisbatan pastligi;

– qulay siyosiy sharoitning mavjudligi. O'zbekistonda tadbirkorlikni rivojlantirish xususiyatlaridan kelib chiqib, uning rivojlanishini biz uch bosqichga bo'lishimiz mumkin:

**1-bosqich.** 1917-yilga qadar bo'lgan davrni olishimiz mumkin. Ushbu davr mayda hunarmandchilik va savdogarchilik yuqori sur'atlarda rivojlanishi bilan xarakterlanadi. Bu davr qo'l mehnatini yuqori bo'lishi bilan farqlanadi va yakka tadbirkorlik alohida o'rin tutadi.

**2-bosqich.** 1917-yiddan 1990-yilgacha bo'lgan davr. Bu vaqtda markazlashgan rejali boshqarish hukm surgan. Mahsulot ishlab chiqarish va taqsimotda davlat asosiy rolni o'ynagan. Erkin tadbirkorlik faoliyati nisbatan cheklangan. Ishlab chiqarish ekstensiv yo'l bilan rivojlantirilgan. Ushbu bosqichning birinchi o'n yilliklarida kichik va o'rta biznes roli sezilarli bo'lsada, oxirgi yillarga kelib yirik korxonalar hukmronlikni egallagan. Masalan, urushga qadar bo'lgan davrni olsak, O'zbekiston jami ijtimoiy mahsulotini 70%ga yaqini kichik va o'rta biznes korxonalari hissasiga to'g'ri kelgan edi.

**3-bosqich.** Respublikani mustaqillikka erishgandan keyingi yillarini olishimiz mumkin. Bu davrni xarakterli tomoni iqtisodiyotda «Tanglik» holati hukm surishi, iqtisodiyotni erkinlashtirish va barqarorlashtirish bosh vazifa qilib belgilanishi, uni amalga oshirishning davlat tomonidan maxsus mexanizmi yaratilishi shartligi, uning muhim yo‘llaridan biri sifatida erkin tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berilishi bilan xarakterlanadi.

Ushbu davrni shartli ravishda to‘rtta davrga ham bo‘lishi mumkin.

**1-davr.** Qaytadan uyg‘onish davri, asosan 90-yillarning boshlariga to‘g‘ri keladi. Bu davrda tadbirkorlik va kichik biznesni huquqiy bazasi tashkil etildi. Qayta uyg‘onish davrining asoschisi etib Prezidentimiz I.A.Karimovni olishimiz mumkin.

**2-davr.** Tiklanish (oyoqqa turish) davri, 1999–2000-yillarni qamrab oladi. Bu vaqtda kichik va o‘rta biznes korxonalari shakllantirildi. Ularni muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun sharoit yaratildi. Davlat tomonidan tegishli yordamlar (imtiyozli ssudalar berilishi, vaqtincha soliqlardan ozod etilishi, sarmoyalarni shakllantirishning jahon tajribalarini qo‘llashga imkoniyatlar berilishini olishimiz mumkin) ko‘rsatildi.

Bu davr mobaynida tadbirkorlikni rivojlantirish evaziga kichik va o‘rta biznesni yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 35%ga yaqinni tashkil etdi.

**3-4-davr.** Barqarorlashtirish yoki yuksaltirish. Bu kelgusi davrga to‘g‘ri keladi.

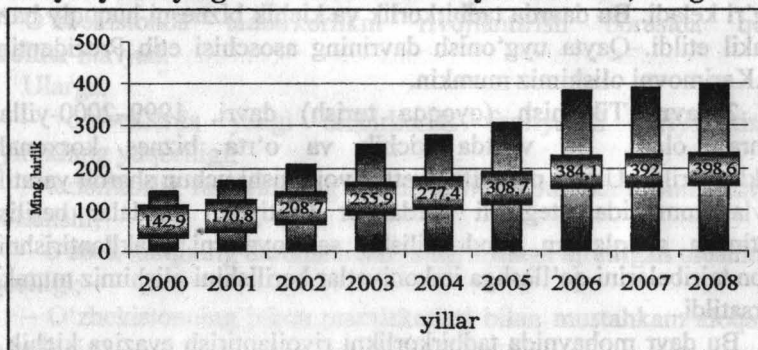
I.A.Karimov tomonidan olg‘a surilgan barcha tashkiliy, iqtisodiy-ijtimoiy va huquqiy asoslar tadbirkorlikning bosh maqsadi iqtisodiyotni barqarorlashtirish va uni kelgusida yuqori sur‘atlar bilan rivojlantirishga qaratilgan.

### **1.1.5. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, xizmat ko‘rsatish va servis, kasanachilik sohaslarining O‘zbekiston Respublikasida Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida barqaror rivojlanishi**

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari» nomli asarida mamlakatimizda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasining ham barqaror rivojlanganligiga alohida e‘tibor qaratilgan.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarning soliq yukini yanada kamaytirish, mikrofirma va kichik korxonalar uchun yagona soliq to'lovining 10 foizdan 8 foizga, 2009-yildan boshlab esa 7 foizga tushirilishi, jismoniy shaxslardan olinadigan daromad solig'i stavkalarining kamaytirilishi va ayni paytda uni hisoblash tartiblarining takomillashtirilishi tadbirkorlik, kichik va xususiy biznesni izchil rivojlantirish uchun kuchli rag'batlantiruvchi omillar yaratdi.

### Faoliyat yuritayotgan kichik biznes subyektlari soni, ming birlik



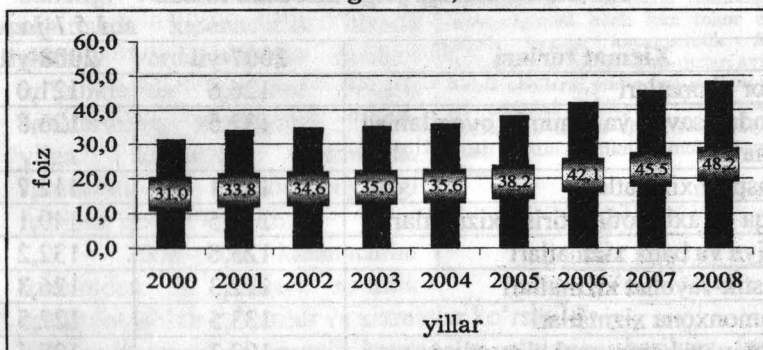
1-rasm.

Natijada 2008-yili faoliyat yuritayotgan kichik biznes subyektlari soni qariyb 400 mingtani tashkil etdi, bu mazkur ko'rsatkichning so'nggi olti yil mobaynida 1,9 barobar ko'payganligini bildiradi (1-rasm).

Faoliyat ko'rsayotgan kichik biznes subyektlarining salmog'i 1,7% ga, shu jumladan, sanoatda – 1,3% ga, qurilishda – 3,4% ga, transportda – 22,2% ga va boshqa ishlab chiqarish sohaslarida – 9% ga oshdi. Faoliyat ko'rsatmayotgan tadbirkorlik subyektlari ulushi 8,6% ni tashkil etdi. O'z o'rnida aytish kerakki, bu ayrim rivojlangan mamlakatlar ko'rsatkichidan ancha past.

Kichik biznes subyektlari tomonidan ishlab chiqarilayotgan sanoat mahsulotlari hajmi o'tgan yili salkam 22 foizga ko'paydi. Bu sanoat tarmog'idagi o'rtacha o'sish ko'rsatkichidan ancha ko'pdir. Shuning natijasida kichik biznesning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 2007-yildagi 45,5 foizdan 2008-yilda 48,2 foizga ko'tarildi (2-rasm). Bugungi kunda mamlakatimizda ish bilan band bo'lgan jami aholining 76 foizdan ko'prog'i aynan shu sohada mehnat qilayotgani, ayniqsa, e'tiborlidir.

## Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning YaIM dagi ulushi, foizda



2-rasm.

Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyati rivojlantirishga oid dasturlarni amalga oshirish natijasida o'tgan yilda 37 mingdan ortiq yangi kichik biznes subyektlari, 119,6 mingta yakka tartibdagi tadbirkorlik subyektlari tashkil etildi. Shuningdek, tarkibiy o'zgartirilayotgan monopolist-korxonalarining foydalanilmayotgan quvvatlarida 130 ta turli mulkchilik shakllariga asoslangan yangi kichik korxonalar tashkil etilib, ularda 7,5 mingga yaqin ish o'rinlari yaratildi. 83 ta bankrot korxonalar negizida 92 yangi tadbirkorlik subyektlari tashkil etilib, ularda 9,8 mingga ish o'rinlari yaratildi.

Mamlakatimizdagi aholini ish bilan ta'minlash muammolarini hal qilishda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni jadal rivojlantirish bilan birga, xizmat ko'rsatish sohasi va kasanachilikning turli shakllarini keng joriy etish, qishloq joylarda chorvachilikni rivojlantirishni rag'batlantirishga alohida ahamiyat berilmoqda. O'tgan yil mobaynida yurtimizda 661 mingga yaqin, jumladan, kichik biznes sohasida – 374 mingta, xizmat ko'rsatish va servis sohasida – qariyb 220 mingta, kasanachilik hisobidan esa – 97 ming 800 ta yangi ish o'rni yaratildi.

Iqtisodiyotda ish o'rinlari sonini ko'paytirishda xizmat ko'rsatish va servis sohasini rivojlantirish va kengaytirish muhim o'rin tutadi. 2008-yili aloqa, axborotlashtirish, moliya, bank, transport xizmati ko'rsatish, maishiy texnika va avtomobillarni ta'mirlash sohalari ancha yuqori sur'atlar bilan rivojlandi (1.5.1-jadval).

**O‘zbekistonda xizmat ko‘rsatish va servis sohalarining o‘shish sur‘atlari, oldingi yilga nisbatan foizda**

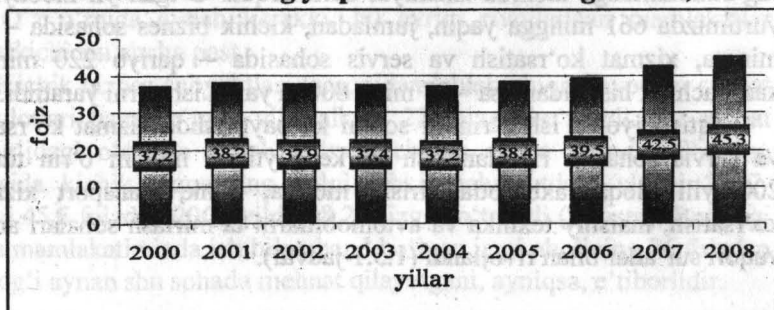
*1.5.1-jadval*

| <b>Xizmat turlari</b>                                | <b>2007-yil</b> | <b>2008-yil</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Bozor xizmatlari                                     | 126,6           | 121,0           |
| Shundan savdo va umumiy ovqatlanish xizmatlari       | 132,5           | 126,8           |
| Transport xizmatlari                                 | 121,1           | 112,7           |
| Aloqa va axborotlashtirish xizmatlari                | 151,5           | 140,1           |
| Moliya va bank xizmatlari                            | 123,8           | 132,2           |
| Turistik-sayohat xizmatlari                          | 122,3           | 126,3           |
| Mehmonxona xizmatlari                                | 133,5           | 122,5           |
| Maishiy va kommunal xizmatlari                       | 109,3           | 108,4           |
| Avtomobillarni ta‘mirlash va boshqa texnik xizmatlar | 138,7           | 139,2           |
| Boshqa xizmatlar                                     | 142,5           | 130,6           |

So‘nggi to‘rt yil mobaynida yiliga o‘rtacha 50 foiz o‘shishi ta‘minlayotgan axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasida xizmat ko‘rsatish jadal rivojlanayotganini alohida ta‘kidlash lozim. Natijada xizmat ko‘rsatish sohasining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 2007-yildagi 42,5 foizdan 2008-yilda 45,3 foizga o‘ydi (1.5.3-rasm).

Shu bilan birga, Prezidentimiz ayni paytda qishloq aholisiga ko‘rsatilayotgan xizmatlar hajmi yildan-yilga o‘sib borayotganiga qaramay, hali-beri past darajada – bor-yo‘g‘i 26,8 foiz bo‘lib qolayotganiga alohida e‘tibor qaratish lozimligini, aholiga xizmat ko‘rsatish sifati ham talab darajasida emasligini ta‘kidlaganlar.

**Xizmat ko‘rsatish sohasining yalpi ichki mahsulotdagi ulushi, foizda**



3-rasm.

Mamlakatimizda ishchi kuchi bandligi va aholi daromadlarini oshirishda kasanachilik hamda shaxsiy yordamchi va dehqon xo'jaliklarida qoramol boqish sohalarining ahamiyati yildan-yilga kuchayib bormoqda. Jumladan, bu borada quyidagi natijalar qo'lga kiritildi:

- 2008-yilda kasanachilar tomonidan 34 milliard so'mlik mahsulot ishlab chiqarildi va xizmatlar ko'rsatildi;
- kasanachilik orqali korxonalar o'zlariga berilgan imtiyozlar hisobidan 1 mlrd. so'mdan ortiq mablag'ni tejashga erishdi;
- chorvachilikni rivojlantirish dasturining ijrosi doirasida 2008-yili kimoshdi savdolarida 20300 bosh qoramol sotildi, 2009-yilda yana 24600 bosh qoramol sotilishi ko'zda tutilmoqda;
- agar 2007-yilda qoramol sotib olish uchun 42,5 mlrd. so'mlik imtiyozli kreditlar ajratilgan bo'lsa, 2008-yilda bu raqam 48,2 mlrd. so'mni tashkil etdi;
- 2006-yildan hozirga qadar kam ta'minlangan oilalar uchun 103 mingdan ziyod qoramol berildi;
- 2009-yilning 1 yanvarigacha shaxsiy yordamchi va dehqon xo'jaliklarida qoramol boquvchi sifatida ro'yxatga olingan fuqarolarning umumiy soni 1,1 mln. kishidan ko'proqni tashkil etdi;
- qoramol boquvchi sifatida ro'yxatga olingan fuqarolardan 54 ming kishiga yangi mehnat daftarchasi berildi, 111 ming fuqaroning esa mavjud mehnat daftarchasiga ish staji tegishli tartibda qayd etildi.

Umuman olganda, mamlakatimizda kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, xizmat ko'rsatish va servis, kasanachilik sohalarini barqaror rivojlantirish borasida ahamiyatli ishlar amalga oshirilib, ular pirovardida aholi turmush darajasining yuksalishiga sezilarli ta'sir ko'rsatdi.

### **1.1.6. Mustahkam tayanchga ega inqirozga qarshi dastur**

Bugun butun dunyo jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozini boshdan kechirmoqda. Ushbu sharoitda O'zbekistonning tutgan yo'li qanday va inqirozni nafaqat betalofat o'tkazish, balki murakkab sharoitda samarali

Bugungi boshqichda kasanachilik sohasi bandlik va oila budjeti daromadlarini oshirishning qo'shimcha manbaiga aylanib borayotganini hech kim inkor etolmaydi. Ayni vaqtda kasanachilik fuqarolarni, birinchi navbatda, xotin-qizlar, ayniqsa, ko'p bolali ayollarni, yordamga muhtoj nogironlar va mehnat qobiliyati cheklangan boshqa shaxslarni ishlab chiqarish faoliyatiga jalb etish uchun muhim ijtimoiy ahamiyat kasb etmoqda.

I.Karimov (asardan).

rivojlanish uchun nimalarga e'tibor qaratilmog'i lozim?

Ilmiy jihatdan baholaganda hozirgi global inqiroz shundan darak beradiki, bozor tizimi boshqa tizimlarga nisbatan so'zsiz afzalliklarga ega bo'lgani holda mukammal tizim emas, uning ichki ziddiyat va nuqsonlari mavjudki, bular iqtisodiy beqarorlik, hatto tushkunlik holatlariga olib keladi. Bozor iqtisodiyoti subyektlari xususiy mulkchilikka tayanib faoliyat yuritadi. Ular tarqoq va alohidalashgan subyektlar bo'lib, o'z manfaati yo'lida harakat qiladi, ular faoliyati o'zaro oldindan bog'lanmaydi, aloqalari bozorda yuz beradi. Tarqoqlik va stixiyalik bor joyda inqiroz takrorlanib turadi. Inqirozning sababi – jami talab va taklifning o'rtasidagi muvozanatning buzilishidir. Talabning g'oyat tez o'zgarishi, uni zamonaviy axborot vositalari yordamida o'rganilganida ham taklifning unga nisbatan moslashuvini qiyinlashtiradi. Talab o'zgarishiga taklif moslashib ulgurmaganligi sababli iqtisodiy inqiroz kelib chiqadi. Bizningcha, inqirozning sababini dollar hukmronligida, uning nazoratsiz emissiyasida, fond bozoridaagi spekuliyativ operatsiyalar, ofshorlarni nazoratsizligidan qidirish yetarli emas. Bu moliyaviy inqirozni izohlasada, iqtisodiy inqirozni tavsiflay olmaydi. Buning uchun jami talab va taklif muvozanatini chuqur tahlil etish lozim. Bizningcha, moliyaviy inqirozning ishlab chiqarish inqiroziga o'sib o'tishi, ularni bir vaqtda yuz berishidir, ya'ni struktura inqirozi bilan moliya inqirozi tutashib ketishi bilan bog'liq.

Bozor tizimiga xos siklli taraqqiyot saqlanar ekan, yangi inqirozlarni ham kutish mumkin, lekin ulardan kam talofat va tezkor chiqib ketish uchun davlat faol bo'lishi kerak. Ilmiy jihatdan qaraganda, hozirgi aralash iqtisodiyot, ya'ni uni ikki kuch tartibga soladi. Birinchisi – bozor mexanizmi, ikkinchisi – davlat mexanizmi. Bozor mexanizmi bu – talab-taklif, raqobat va narx mexanizmi bo'lib, bu buzilgan muvozanatlarni sekin-asta tiklab, iqtisodiyotni tushkunlikdan olib chiqishi mumkin. Ammo, bunda retsessiya holati uzoqqa cho'ziladi, talofat ko'payadi, aholi aziyat chekadi. Shuning uchun, davlat iqtisodiyotda inqirozga qarshi tartiblash yo'lini qo'llaydi, hozir ham shunday holat kuzatilmoqda. Xullas, bozor tizimi layoqatsiz holatga tushib turadi, ya'ni o'z kuchi bilan o'zini tezdan tiklab ololmaydi. Shu sababli, hamma davlatlarda inqirozga qarshi dasturlar ishlab chiqilmoqda. O'zbekistonning taraqqiyot modeli iqtisodiyotni o'z holiga tashlab qo'ymay, uni davlat ishtirokida tartibga solib turishni ko'zda tutadi. Davlatning bosh islohotchilik funksiyasi nihoyasiga yetgach, u iqtisodiyotni tartiblovchi faol kuch sifatida maydonga chiqadi.

O'zbekistonda davlatning faolligi tufayli, stixiyalik va tartibsizlik jilovlandi. Faol davlatgina faol iqtisodiy siyosat yuritadi, buni O'zbekiston tajribasi ham tasdiqlaydi. Davlatning faolligi shundaki, inqirozga qarshi turish dasturi davlat dasturi hisoblanadi, biroq uni amalga oshirishda barcha qatnashadi, chunki undagi chora-tadbirlar bevosita xalq manfaatiga qaratiladi.

O'zbekistonda qabul qilinib, amalga oshirilayotgan inqirozga qarshi dastur chuqur ilmiy tahlil va aniq hisob-kitoblar asosida ishlab chiqilgan. U hozirgi zamon iqtisodiyot ilmiga tayanadi. Dasturda ko'zda tutilgan chora-tadbirlar iqtisodiyotga xos bo'lgan obyektiv qonuniyatlarni idrok etishga tayanadi, ya'ni har bir milliy iqtisodiyot jahon iqtisodiyotining ajralmas qismiga aylanganligi, uning ta'siri ostida rivojlanishi, ijobiy va salbiy hodisalardan ayrim mamlakatlar holi bo'lmasligini nazarda tutadi. Hozirgi iqtisodiyotda ekstrenaliy, ya'ni tashqi samara, degan tushuncha mavjud. Uning ta'sirida har bir milliy iqtisodiyot dunyodagi yangiliklardan bahramand bo'lib o'sa boshlaydi, chunki tovar va xizmatlar, kapital va ish kuchi jahon uzra taqsimlanib, yuksak samara beruvchi joylarga yo'l oladi. Ammo, bir mamlakatda yuzaga kelgan inqiroz boshqa mamlakatlarga yoyilish holati ham tezlashadi, globallashib barcha mamlakatlarni o'z domiga tortadi. Global iqtisodiyotda mamlakatlar iqtisodiy salohiyati, aholi farovonligi jihatidan tabaqalanadi. Bugungi dunyo iqtisodiyoti rivojlangan, taraqqiyoti o'rtacha va past mamlakatlar iqtisodiyotidan iborat. Dunyo iqtisodiyotidagi inqirozlardan ko'proq iqtisodiyoti qoloq mamlakatlar talofat ko'radi. Jahon iqtisodiyoti jiddiyligi inqirozga qarshi dasturda hisobga olinadi, mamlakatni himoya qilish yo'l-yo'riqlari belgilab beriladi. O'zbekiston iqtisodiyoti global iqtisodiyotning bir qismi bo'lgani sababli, u inqiroz ta'siridan holi bo'lolmaydi, albatta.

Prezident Islom Karimov ta'kidlaganlaridek, «Miqyosi tobora kattalashib borayotgan jahon moliya inqirozi bizning mamlakatga ta'sir etmaydi, bizni chetlab o'tadi», deb o'ylash g'oyat soddalik va adashishdan o'zga narsa emas». Dasturda jahon inqirozining O'zbekistonga qay darajada ta'sir etishi chuqur tahlil etilgan. Ya'ni inqirozning mamlakatimizga o'tkazadigan salbiy ta'sirini neyrallashtirish, hech bo'lmaganda uni sustlashtirish nazarda tutiladi, buning uchun esa, O'zbekistonda yetarli shart-sharoitlar mavjud.

O'zbekiston moliya tizimi barqaror, chunki, u inqirozga duch kelgani yo'q. Mana bir necha yildirki, davlat budjetidagi defitsit barham topdi, u keyingi paytda ijobiy profitsit bilan yakunlanmoqda, ya'ni unga



xarajatlarni qisqartirish hisobidan emas, balki daromadlarni oshirish orqali erishilmoqda. 2008-yilgi profitsit YaIMga nisbatan 1,5 foizni tashkil etdi. Milliy iqtisodiyotdagi foyda ham o'sishga moyil, u xo'jalik subyektlarining moliyaviy ahvoli ham barqarorlashib borishini ta'minlaydi.

Shuni alohida qayd etish kerakki, O'zbekistonda barqaror rivojlanuvchi, yetarlicha likvidligi mavjud va mijozlar ishonchini qozongan bank tizimi amal qiladi, vaholanki, moliyaviy inqiroz oqibatida chet eldagi banklar likvidligi g'oyat pasaygan, hatto yo'qolgan, kredit inqirozi iqtisodiyotni moliyalashtirish uchun pul yetishmasligida kuzatiladi. O'zbekiston banklari kapitalizatsiya hisobidan o'z aktivlarini jadal sur'atlarda o'stiriyapti, bu aktivlar 2008-yili 13 trillion 360 mlrd so'mga yetdi, ya'ni jalb etilgan resurslarga nisbatan 2,4 marta ko'p bo'ldi. Prezidentimiz aytganlaridek, «Bizni bank tizimimiz jahon moliya krizisi bilan bog'liq bo'lgan salbiy jarayonlar ta'siriga berilmagan».

Moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichi bo'lgan tashqi qarz miqdori ham ko'ngildagidek darajaga keltirildi. 2008-yil mamlakat tashqi qarzi YaIMning 13,3 foiziga teng bo'ldi. Xalqaro amaliyotda tashqi qarzning eng yuqori chegarasi YaIMning 60 foiziga tengligi deb qabul qilingan. Demak, bizning qarzimiz uning chegaraviy me'yorlaridan 4,5 marta kam. Bu O'zbekistonni ishonchli moliyaviy hamkor bo'la olishini ko'rsatadi. Xullas, mamlakatimizda yaratilgan ishonchli iqtisodiy va moliyaviy salohiyat jahon inqirozi ta'siriga qarshi turib, undan milliy iqtisodiyotimizni himoyalash imkonini beradi.

Inqirozga qarshi kurash dasturi inqiroz ta'sirini neytrallashtirish chora-tadbirlari majmuini o'z ichiga oladi. Ular qatorida ustuvorlik iqtisodiyot real sektorini rivojlantirishga qaratiladi. Bunda tashqi bozor konyunkturasi yomonlashgan sharoitda e'tiborni ichki bozorga qaratish zarur deb topiladi. Ilmiy jihatdan qaralganda, barqaror iqtisodiy o'sish uchun, birinchidan, keng bozor, ikkinchidan, yetarli moddiy va moliyaviy resurslar bo'lishi kerak. Shuni nazarda tutib, dasturda ichki bozorni kengaytirish va real sektorga katta investitsiya resurslarini yo'naltirish nazarda tutiladi. Real sektor mustaqillikning tayanch nuqtasi, uning darajasi esa, mamlakat iqtisodiy salohiyati nimalarga qodir ekanligini ko'rsatadi. Uni rivojlantirishda milliy investitsiya resurslari asosiy hisoblandsada, chet el investitsiyalarini keng ko'lamda jalb etish zarurati mavjud, chunki shu yo'l bilangina ijtimoiy muammolar tezda hal etiladi.

Iqtisodiyotda iste'mol va jamg'arishda ziddiyat bor, chunki muayyan ishlab chiqarish sharoitida iste'molning haddan tashqari oshib ketishi jamg'arishni, binobarin, iqtisodiy o'sish omili bo'lgan investitsiyalarni yalpi ichki mahsulot qiymatidagi hissasini qisqartiradi. Ayni paytda jamg'arishning me'yorida ortib ketishi iste'molni qisqartirib, ichki bozor kengayishini sustlashtiradi, bu bilan iqtisodiy o'sishga to'sqinlik qilinadi. O'zbekiston dasturida shu ziddiyatni hal etish yo'li aniq belgilangan, bu ham bo'lsa, iqtisodiyotga xorij kapitalini, eng avvalo, birinchi navbatda, bevosita chet el investitsiyalarini kiritishdir. Xorij investitsiyalarida «o'rinbosarlik» funksiyasi bor, ya'ni bu milliy investitsiyalarni tejab, shu tejalgan qismni iste'molga yo'naltirish natijasida iqtisodiy va ijtimoiy farovonlikni oshirish mumkin bo'ladi. Ushbu loyihalarni moliyalashtirish resurslari quyidagicha:

- kompaniya va korxonalar o'z mablag'lari 8,2 mlrd AQSh dollari;
- O'zbekiston Tiklanish va taraqqiyot fondining krediti 2,5 mlrd AQSh dollari;

- chet el investitsiyalari va kreditlari 13,5 mlrd AQSh dollari chet el mablag'lari yangi loyihalardagi investitsiyalarning 56 foizini tashkil etgani holda, ular tarkibida bevosita investitsiyalar yetakchi o'rin egallaydi.

Chet el investitsiyalariga katta e'tibor berilayotgani bejiz emas, chunki, ularning afzalliklari bor. Bular, birinchidan, mamlakat uchun investitsiya riskini kamaytiradi, ikkinchidan, kredit singari oshig'i bilan qaytarilmasligi bois bo'lg'usi YaIMdan chegirma sifatida olinmaydi, natijada iste'mol fondini oshirish imkoniyati tug'iladi. Inqiroz ta'sirini neytrallashtirish uchun investitsiyalarning faqat hajmi emas, balki qaysi yo'nalishda ishlatilishi ham muhim. Ma'lumki, tanglik holatida jami talab qisqarib, tovarlar sotilishi kamayadi, bozor narxi esa, pasayib ketadi. Iqtisodiyotda shunday qoida borki, muayyan narx saqlanib qolganda xarajat va foyda teskari mutanosiblikda bo'ladi. Narxlar pasaygan sharoitda xarajatlar kamaymasa, foyda o'rniga zarar ko'rish mumkin. Shu sababli, korxonalar foyda olishi uchun xarajatlarning narxlar pasayishiga nisbatan jadalroq kamayishi talab etiladi. Shundagina korxonalar o'z qaddini tiklab, ishlab chiqarishni kengaytirishlari mumkin. Iqtisodiyotda aytilgan qonuniyatlarni nazarda tutgan holda, dastur mehnat unumdorligini oshirish yo'li bilan xarajatlarni muttasil kamaytirish choralarini belgilaydi. Shu o'rinda ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, uni texnik va texnologik jihatdan qayta qurish vazifasi olg'a suriladi.

Davlat belgilagan chora-tadbirlar amalga oshirilsa, mamlakat eksport salohiyati jiddiy ravishda oshadi. Hisob-kitoblar ko'rsatishicha, yaqin yillarda O'zbekiston eksportining yillik hajmi 18 mlrd AQSh dollaridan ziyod bo'lishi kutilmoqda. O'zbekiston korxonalarining jahon bozoridagi mavqeini mustahkamlash, ularni raqobatbardosh bo'lishini bildiradi. Buning uchun eksportbop tovarlarni ko'paytirishning o'zi kifoya qilmaydi, balki ularning ishlab chiqarish va eksportga yetkazib berish xarajatlarini ham kamaytirish talab etiladi. Shu o'rinda korxonalarda tejamkorlikka izchil amal qilib, 2009-yilning o'zida tannarxni 20 foizga pasaytirish rejalashtirilgan. Birinchi navbatda, mahsulot ishlab chiqarishdagi energiya xarajatlarini kamaytirish talab etiladi. Ishlab chiqarishning energiya sig'imi bu mahsulot birligini yaratishga ketgan energiya xarajatlari demakdir. Tahlillar ko'rsatishicha, O'zbekistonda YaIMning energiya sig'imi rivojlangan Yevropa mamlakatlaridagiga nisbatan 3-4 marta ko'p. Hozirgi paytda energiya sig'imini pasaytirish raqobatbardoshlikning zarur shartiga aylangan. Shu bois, davlat dasturi bo'yicha ishlab chiqarishda energiyani tejovchi texnologiyalarni joriy etish, korxonalarda tejamkor ishlarni iqtisodiy rag'batlantirish vazifasi qo'yildi.

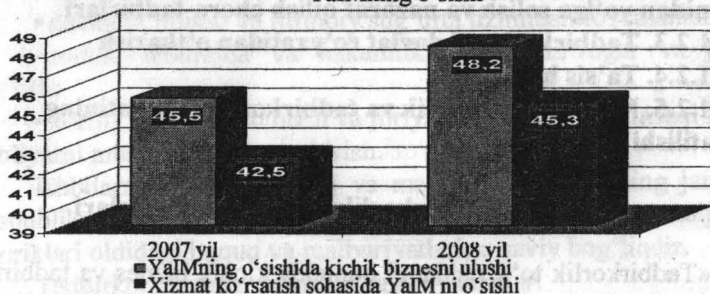
Dastur tashqi bozorda talab pasaygani uchun, iqtisodiy o'sishga ichki bozorni kengaytirish orqali erishish zarurligini ham alohida inobatga oladi. Ma'lumki, yaratilayotgan tovar va xizmatlarning s qismi ichki bozorga chiqariladi. Ichki bozordagi talab mamlakatning o'zidagi ishlab chiqarish hisobidan qondirilishi lozim. Hozir ichki bozordagi oziq-ovqatga bo'lgan talabning 81,2 foizi mamlakat ishlab chiqarishi hisobiga qondiriladi. Mamlakatning o'zida yetarli miqdorda iste'mol tovarlari ishlab chiqarilishini ta'minlash uchun korxonalar va xo'jaliklarga soliq, boj to'lovlaridan imtiyozlar berish ko'zda tutiladi. Inqirozga qarshi dastur taraqqiyotning ustuvor yo'nalishi sifatida boshlangan tarkibiy o'zgarishlar va iqtisodiyotni diversifikatsiyalashni izchillik bilan davom ettirishni talab etadi. Bu tovar va xizmatlar tarkibi ham ichki, ham tashqi bozorda jadal o'zgarayotgani, ya'ni talabga moslashib borishiga, mustaqillikni iqtisodiy jihatdan mustahkamlashga qaratiladi. Tarkibiy o'zgarishlar industrial soha va xizmat ko'rsatish jadal rivojlantirilishini bildiradi.

Dasturning muhim xususiyati shundaki, O'zbekistonda inqirozga qarshi resurslarni safarbar etish ijtimoiy xarajatlarni qisqartirmagan holda ro'y beradi. Aksariyat mamlakatlar odatda ijtimoiy dasturlar xarajatini qisqartirish yo'lini tanlaydi.

Dasturda qishloqdagi ijtimoiy muammolarga ustuvorlik berilib, qishloq turmush darajasi, qiyofasini tubdan yaxshilash vazifalari belgilangan. Shu munosabat bilan, qishloqdagi ishlab chiqarish, ijtimoiy infratuzilma rivojiga katta miqdorda pul tashlanadi. Qishloqdagi qurilish ishlari kengayishi birinchi navbatda, aholining turmush sharoitini yaxshilasa, ikkinchidan, bandlikni oshiradi. Qishloqdagi ortiqcha mehnat resurslari band qilinishi natijasida bevosita qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlovchi sanoat korxonalarini rivojlantiriladi. Bu bilan YaIM o'sishiga, oziq-ovqat ishlab chiqarish ko'payishiga erishiladi.

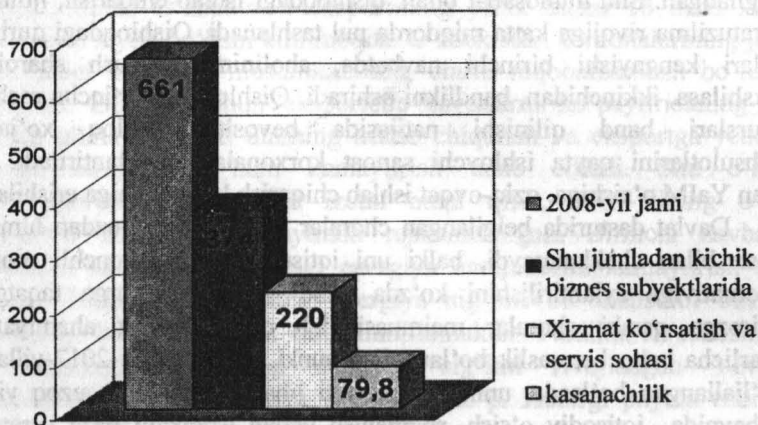
Davlat dasturida belgilangan choralar banklarni inqirozdan himoya qilish bilan cheklanmaydi, balki uni iqtisodiyotning ishonchli moliya lokomotiviga aylantirilishini ko'zda tutadi. Ushbu dasturga faqatgina inqirozga qarshi choralar majmuasi deb qarash uning ahamiyatiga yetarlicha baho bermaslik bo'lar edi. Chunki, dastur 2009–2012-yillarga mo'ljallangan bo'lsada, uning ahamiyatli jihati shundaki, u uzoq yillar mobaynida iqtisodiy o'sish, rivojlanish uchun ishonchli baza yaratadi. Yurtboshimiz aytganlaridek, inqiroz tugallangach, bizning iqtisodiyotimiz ulg'aygan, kuchli, barqaror va balanslashgan iqtisodiyotga aylanib, xalqning farovonligiga xizmat qiluvchi mustahkam tayanchga ega bo'ladi.

**Xizmat ko'rsatish va kichik biznes sohasi – aholi bandligi ta'minlanishining eng muhim omillari**  
**Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik va xizmat ko'rsatish sohasida YalMning o'sishi**



**Xulosa qilib aytganda 2008-yilda 661 ming yangi ish o'rinlari yaratildi, shundan kichik biznesda 374 ming kishi, xizmat ko'rsatishda 220 ming, kasanachilikda 97,8 ming ish joylari ochildi. Ish bilan band bo'lgan jami aholining 76% i kichik biznes bilan band, 2009-yil Respublikada 912 ming ish o'rni yaratilishi rejalashtirilmoqda.**

## O'zbekistonda 2008-yilda yangi ish joylarini yaratilishi (ming kishi hisobida)



### 1.2. Xususiy va kichik biznesni rivojlanishining tashkiliy asoslari

#### 1.2.1. Tadbirkorlikning huquqiy asoslari

1.2.2. Xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini davlat tomonidan yo'lga solish va nazorat qilish chora-tadbirlari

#### 1.2.3. Tadbirkorlarni davlat ro'yxatidan o'tkazish

#### 1.2.4. Ta'sis hujjatlari

1.2.5. Mulkiy javobgarlik va tadbirkorlik faoliyatining to'xtatilishi

#### 1.2.1. Tadbirkorlikning huquqiy asoslari

«Tadbirkorlik to'g'risida»gi qonunda kichik biznes va tadbirkorlik tuzilmalari uchun, ularning tashkiliy-huquqiy shakllaridan qat'i nazar, umumiy bo'lgan huquq va majburiyatlarni ajratib ko'rsatish mumkin. Bu qonunga asosan har qanday ishbilarmonlik subyekti quyidagi huquqlarga ega:

- mamlakat qonunlari, Oliy kengash qarorlari va davlat boshqaruv organlari hujjatlari bilan ma'n etilmagan har qanday xo'jalik faoliyati bilan shug'ullanish;

• qonunga qarshi bo'lmagan har qanday korxonaga yoki tashkilot buniyod etish;

• tadbirkorlik faoliyatini olib borish uchun shartnoma asosida begona fuqarolarni, korxonaga, tashkilotlarning, shu jumladan, xorijiy yuridik va jismoniy shaxslarning mulkini, pul vositalarini va ba'zi bir mulkka bo'lgan huquqlarini jalb etish;

• qonuniy yo'l bilan qo'lga kiritilgan mulk bilan begona xo'jalik subyektlarining faoliyatida ishtirok etish;

• respublikadagi joriy qonunlar va tuzilgan shartnomalar asosida o'zining xo'jalik dasturini mustaqil shakllantirish, o'z mahsuloti uchun iste'molchi va ta'minotchini mustaqil tanlash, ko'rsatadigan xizmatiga ta'rif va mahsulotiga narxlarni mustaqil belgilash;

• ishlovchilarni amaldagi qonun va mehnat shartnomasi asosida ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish;

• yollangan shaxslar uchun mehnatiga haq to'lash va boshqa daromad turlari shakllarini, tarkibini va miqdorini belgilash;

• o'zining pul vositalarini saqlash va barcha turdagi hisob-kitob, kredit operatsiyalarini bajarish uchun banklarda hisob raqamlarini ochish;

• ishbilarmonlik faoliyatidan kelgan daromadning soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni to'langanidan qolgan qismini o'z xohishi bo'yicha ishlatish;

• cheklanmagan miqdorda har qanday shaxsiy daromad olish;

• davlat ta'minoti va ijtimoiy sug'urta tizimidan foydalanish;

• sudda, arbitrajda va hakamlilik sudida da'vogar va javobgar bo'lish;

• xorijiy valuta sotib olish va joriy qonunlar asosida tashqi iqtisodiy faoliyatni mustaqil amalga oshirish.

Ishbilarmonlarning huquq va majburiyatlari, ularning jamiyat va respublika oldidagi hamda yollangan ishlovchilar va xo'jalikdagi sheriklari oldidagi huquq va majburiyatlariga uzviy bog'liqdir.

Tadbirkorlarning majburiyatlari quyidagilar:

• amaldagi qonun va tuzilgan shartnomadan kelib chiqadigan barcha majburiyatlarni bajarish;

• ishga yollanib olinayotgan fuqarolar bilan shartnomalar tuzish (agar zarurat tug'ilsa) qonun asosida jamoa shartnomasini tuzish. Yollangan ishlovchilarning o'z manfaatlarini himoya qilish uchun kasaba uyushmalariga birlashishlari to'sqinlik qilishi mumkin emas;

- mehnat shartnomalarida ishlovchilarga belgilangan malaka darajasini, respublika hukumati tomonidan belgilangan minimal ish haqidan kam bo‘lmagan ish haqi miqdorini va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy kafolatlarni inobatga olish;

- davlat ijtimoiy-sug‘urta fondiga yollanib ishlayotgan shaxslar uchun sug‘urta ajratmalarini respublika qonunlarida ko‘rsatilgan usul va belgilangan miqdorlarda to‘lab borish;

- amaldagi foyda va yo‘riqnomalar asosida atrof-muhit (ekologiya) xavfsizligini, ishlab chiqarish sanitariya va gigienasi va madaniyatini yuksaltirish bo‘yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish;

- o‘zining moliyaviy ahvolidan qat’i nazar, shartnoma asosida ishga jalb etilgan barcha ishchi-xizmatchilar bilan hisob-kitob qilish;

- iste‘molchilarning huquqlari va qonuniy manfaatlariga amal qilish;

- mamlakat qonunlariga binoan litsenziyalanishi (ruxsat olinishi) ko‘rsatilgan faoliyat turlariga belgilangan tartibda maxsus ruxsatnoma (litsenziya) olish.

### **1.2.2. Xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini davlat tomonidan yo‘lga solish va nazorat qilish chora-tadbirlari**

Kichik biznesning ahvoli va taraqqiyotini davlat tomonidan nazorat qilishda quyidagi usullar qo‘llanadi: fiskal, monetar va bevosita aralashuv.

*Fiskal siyosatda* – tadbirkorlik subyektlari faoliyati soliq va davlat to‘lovlari orqali boshqariladi. Hamdo‘stlik davlatlarida soliqlar tizimi boylikni musodara qilish xususiyatiga ega bo‘lib, bu tadbirkorlik faoliyati taraqqiyotiga qarshi samara beradi. Budjetga hamda budjetdan tashqari fondlarga to‘lanadigan soliq va to‘lovlar ba’zida xo‘jalik subyektlar daromadini 75–80%ni tashkil etmoqda. Bu esa, tadbirkorlik faoliyati uni olib boruvchiga kam manfaat keltirishini ko‘rsatadi. Shuning uchun, iqtisodiyotni boshqarishda fiskal siyosat salmog‘i yuqori bo‘lmasligi kerak.

*Monetar siyosat* – bu davlat tomonidan davlat milliy banki orqali muomalaga tushadigan pul massasini nazorat qilish – boshqarish demakdir. Monetar siyosat turlari sxematik tarzda quyidagi ko‘rinishga ega:

| Siyosat                              | Harakat                    | Samara     |
|--------------------------------------|----------------------------|------------|
| Yuqori xarid qobiliyatiga ega        | Pul taklifini kamaytiradi. | Deflatsion |
| Xarid qobiliyati past bo'lgan pullar | Pul taklifini oshiradi.    | Inflatsiya |

Monetar siyosatni yuritish mamlakatdagi inflatsiya jarayonini sekinlashtiradi, bu esa pul-kredit muomalalarini barqarorlashtirishga va shu asosda tadbirkorlikning taraqqiy topishiga imkon yaratadi.

Davlatning iqtisodiyotga, shu jumladan, kichik biznes taraqqiyotiga bevosita ta'sir ko'rsatishi davlat tomonidan shu sohaga taalluqli qonunlar yaratilishi bilan amalga oshiriladi. O'zbekiston Respublikasida qabul qilingan «Tadbirkorlik to'g'risida», «Mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiyashtirish», «Korxonalar to'g'risi»da, «Kichik va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishni rag'batlantirish» to'g'risidagi qonunlar shu yo'lda amalga oshirilayotgan ijobiy ishlar natijasidir. Jumladan, «Tadbirkorlik to'g'risida»gi qonunda bu faoliyat bilan, ayrim kategoriyadagi shaxslardan tashqari barcha, jismoniy va yuridik shaxslar shug'ullanishi mumkin, deyilgan. Davlat idoralari va boshqaruv muassasalarida ishlovchilar, shuningdek, prokuratura va sud mahkamalari xodimlarining tadbirkorlik bilan shug'ullanishi ma'n etilgan. Shuningdek, qonunda korxonalar rahbari (yoki ish boshqaruvchilari - menejerlar) tomonidan amalga oshiriladigan tadbirkorlik, u mulkni boshqarish sohasida mulk egasi bilan bir xil huquq va majburiyatlarga ega bo'lgan va tadbirkorlar uchun belgilangan javobgarlikni o'z bo'yniga olgan holdagina amalga oshirilishi mumkinligi belgilab qo'yilgan.

### 1.2.3. Tadbirkorlarni davlat ro'yxatidan o'tkazish

Kichik biznesda xo'jalikni boshqaruvchi shaxslarning hammasi belgilangan tadbirda davlat ro'yxatidan o'tishlari kerak. Bu tadbirming ikki maqsadi bor. Bir tomondan tadbirkorlik tizimini noinsof sheriklardan, boshqaruv tizimini suiiste'mol qilishdan davlat himoyasi masalasi qo'yilgan bo'lsa, ikkinchi tomondan – ro'yxatga olish yordamida korxonalar va tadbirkorlarning faoliyati, davlat va mahalliy budjetga soliqlarning kelib tushishi, boshqa to'lovlarning to'lash tartibi nazorat qilinadi.



Davlat ro'yxatidan o'tkazish shaxsning turar joyi yoki yuridik manzilgohi joylashgan joyda amalga oshiriladi.

Korxonalarining ba'zi turlari uchun (banklar, sug'urta shirkatlari, bosmaxonalar) ro'yxatdan o'tkazishda boshqa tartib va boshqa organlar belgilangan. Agarda fuqaro yuridik shaxs bo'lmasdan tadbirkor bo'lishni xohlasa, unda u belgilangan tartibda ariza berishi, ro'yxatdan o'tkazilishi uchun kerakli to'lovni to'laganligi haqidagi hujjat berishi kerak. Arizada 5 yil muddatga tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishi suriladi va faoliyat turlari ko'rsatiladi. Shuningdek, arizaga o'zi haqida ma'lumot va tadbirkorlik faoliyatini oshirish yo'l-yo'riqlari yozilgan axborot qo'shiladi.

Ariza bilan birgalikda boshqa hujjatlar, diplomlar, guvohnomalar haydovchilik guvohnomasi, litsenziyalar va agarda tadbirkorlik odamlar sog'ligiga yoki tabiatga zarar keltiradigan bo'lsa, kerakli hujjatlar taqdim etiladi. Ariza berilgan kundan boshlab 30 kun davomida ko'riladi. Shu vaqt ichida uni ro'yxatdan o'tkazish yoki rad etish haqida ma'lumot beriladi. Xulosa 5 kun mobaynida yozma ravishda arizachiga yuboriladi. Ro'yxatdan o'tkazilgan tadbirkor haqidagi ma'lumot 10 kun ichida mahalliy davlat boshqaruv organlariga, davlat soliq inspeksiyasini tuman bo'linmasiga, Moliya vazirligiga, statistika organiga, davlat ro'yxatdan o'tkazish bo'linmasiga va respublika ko'rsatgichlar bo'linmasiga beriladi. Tadbirkorga ro'yxatdan o'tganligi haqidagi guvohnoma beriladi. Unda yuridik shaxs bo'lmagan tadbirkorlik faoliyati turlari sanab o'tiladi.

Davlat ro'yxatidan o'tkazish va qayta ro'yxatdan o'tkazish hamda o'z faoliyatini o'zgartirganligi uchun tadbirkor boj to'laydi. Tadbirkorning jismoniy imkoniyati va aholi uchun faoliyatining ahamiyati hisobga olinib, to'lov hajmi kamaytirilishi mumkin.

Agarda faoliyat turlari iltimosnomaga binoan belgilangan amaldagi tadbirga to'g'ri kelmasa, ro'yxatdan o'tkazuvchi bo'lim fuqaro arizasini rad etishi mumkin.

Rad javobi maqsadga muvofiq bo'lmasligi mumkin emas, agarda arizachi o'z arizasiga rad javobi bilan qoniqmasa u sudga shikoyat qilishi mumkin, qonunga muvofiq davlat ro'yxatidan o'tkazish rad etilsa, fuqaro yoki tadbirkorga to'lovdan 50% foizi qaytarib beriladi.

Ro'yxatdan o'tmagan tadbirkor faoliyati taqiqlanadi, bordi-yu tadbirkor foyda olsa, uning foydasi sud tomonidan mahalliy budjetga undiriladi.

Yuridik shaxsni davlat ro'yxatidan o'tkazish tartibi ancha murakkabroq. Ro'yxatdan o'tkazishga ariza va boj to'langanligi haqidagi hujjatlardan tashqari quyidagi hujjatlarni taqdim etish lozim:

1. Notariusda tasdiqlangan yuridik shaxs tuzuvchi ta'sis hujjatlari (nizom va bir necha shaxs tomonidan korxonaga tuzish haqidagi shartnoma nusxasi).

2. Yuridik manzilni (ta'sis etuvchilarni birining turar joyi manzilgohi yoki imorat beruvchi biron bir tashkilot manzilgohi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazish mumkin) tasdiqlovchi hujjat.

3. Agarda ta'sischi ishlamas, mehnat daftarchasidan ko'chirma yoki ish joyidan egallab turgan lavozimni haqida ma'lumotnoma.

Davlat ro'yxatidan o'tkazilishi uchun korxonaning to'lov hajmi uning faoliyati maqsadlari va vazifalari, mahalliy aholiga yoki xalq xo'jaligiga oid mahsulot ishlab chiqarishi, ishchilar soni va boshqa majburiyatlar hisobga olinib kamaytirilishi mumkin.

Hujjatlar topshirilgandan so'ng bir oy mobaynida korxonaga ro'yxatdan o'tkazilishi kerak. Ro'yxatdan o'tkazilganligini tasdiqlovchi hujjat bo'lib, ro'yxatdan o'tkazilganligi haqidagi guvohnoma xizmat qiladi. Qonunga muvofiq ro'yxatdan o'tkazish rad etilsa, to'langan bojning 50 foizi korxonaga qaytarib beriladi.

Ro'yxatga olingan kundan boshlab korxonaga qonunga asosan barcha turdagi faoliyat bilan shug'ullanishi mumkin. Korxonaga litsenziya olish lozim bo'lgan faoliyat turlariga albatta litsenziya olishi kerak.

#### **1.2.4. Ta'sis hujjatlari**

Korxonani davlat ro'yxatidan o'tkazish uchun korxonaga nizomi va agarda korxonaga bir necha shaxslar ishtirokida tuzilgan bo'lsa, korxonaga tuzilishi haqidagi shartnoma asosiy ta'sis hujjati bo'lib xizmat qiladi.

Korxonaga nizomi va ta'sis shartnoma loyihasini korxonaga tuzuvchi shaxslar yoki tashabbuskor shaxs tuzadi.

Nizomda nimaga asoslanib korxonaga tuzilmoqda ekanligi, uning qisqa yoki to'liq nomi, rus, ingliz yoki kerak bo'lsa boshqa tillarda ham ko'rsatiladi. Xo'jalik faoliyat maqsadi aniqlanadi va maqsadni qanday yo'llar bilan amalga oshirish vazifalari, ya'ni tadbirkorlik turlari, shuningdek, ruxsatnoma olinishi kerak bo'lgan turlari belgilanadi. Korxonaning o'z majburiyatlariga cheklangan javobgarlik va uning faoliyat muddati o'rnatiladi.

Korxonada manzilgohi, telefoni va telefaksi, birinchi moliyaviy yil boshlanish vaqti ko'rsatiladi. Xo'jalik faoliyatini boshlash uchun nizom mablag'ining hajmi aniqlanadi.

Amaldagi qonun asosida korxonada haq-huquqlari, dividendlar to'lash va daromadni bo'lish tartibi nizomda ko'rsatiladi.

Nizomda korxonada boshqaruvi, uning oliy organiga alohida e'tibor beriladi. Konferensiya qatnashchilari, rahbarlar kengashi yoki boshqaruv Oliy organ bo'lishi mumkin. Bu saylovda saylangan rasmiy va mansabdor shaxslar korxonada faoliyatining samarali yo'nalishlarida maqsadni amalga oshirish vazifalari va vakolatlari belgilanadi. Korxonada rahbari, uning muovirlari va korxonaning hamma a'zolarining vazifa va haq-huquqlari aniqlanadi. Korxonada reviziya komissiyasini saylash shartlari va uning vazifalari, ish qog'ozlari olib borishga bo'lgan talablar ko'rsatib o'tiladi.

Ta'ris shartnoma korxonani fuqarolar jamoasi tomonidan korxonada tashkil qilishning shart-sharoitlarini aniq belgilaydi. Unda har bir qatnashchining mablag' qo'shishdagi ulushi aniqlanadi.

Ta'ris shartnomada quyidagi savollar o'z aksini topgan:

- korxonada tuzishda tomonlarning roziligi;
- korxonada maqsadlari;
- yuridik shaxs haq-huquqlarini egallash sharoitlari;
- nizom mablag'i va egalik huquqi; manfaatlar nizolarining hal qilinishi;
- korxonada ishchilarining huquq va majburiyatlari (burchlari);
- sarmoyaning taqsimlanishi;
- zaxira fondini tashkil qilish; korxonada a'zolarining ovozlari soni;
- boshqaruv organlari; korxonada faoliyatini to'xtatish;
- shartnomaning kuchga kirish shart-sharoitlari.

Korxonaning nizomi va ta'ris shartnoma loyihasi umumiy majlisda ko'riladi va bayonnoma tuziladi.

Davlat ro'yxatidan o'tkazilgandan va tadbirkorlik faoliyatiga ruxsat etilgandan so'ng, korxonada rahbariyati dumaloq muhrga va boshqa muhrlarga buyurtma berib, olishi, bankda hisob raqami ochtirishi, soliq inspeksiyasi, aholini ijtimoiy himoyalash fondi va band qilish markazidan ro'yxatdan o'tkazishi kerak.

Dumaloq muhr va boshqa shtamlarni tayyorlatishga buyurtma berishdan oldin korxonada o'zi joylashgan tumandagi ichki ishlar bo'limiga muhr va shtampni ko'rsatishi; korxonaning ro'yxatdan o'tganligi haqidagi hokimiyat qaroridan ko'chirma, hokimiyat

tasdiqlagan ikki nusxadagi muhr va kerakli shtamp chizmalari taqdim etilgandan so'ng amalga oshirishi mumkin.

Ichki ishlar bo'limi ruxsatni alohida xat yoki iltimos xati ko'rinishida beradi. Chizmalar esa kerakli yozuv, muhr bilan tasdiqlangan bo'ladi.

Muhr va shtamp tayyorlash uchun buyurtmaga ish yuzasidan yozishuv uchun maxsus blankni ham qo'shish maqsadga muvofiq bo'lar edi.

Keyinchalik bu blank Davlat patent idorasi tomonidan beriladigan tadbirkorlik tizimini tovar taqdirlash belgisi bilan to'ldirishi mumkin.

Xaridor va sheriklar bilan kredit hisob-kitob munosabatlari tashkil etish uchun bank muassasasida hisob raqami ochishi maqsadga muvofiq. Bankka hisob raqami ochish uchun ariza; hokimiyat tasdiqlagan ta'sis hujjatlari; notarius tasdiqlagan imzo namunalari muhr va shtamp bilan tasdiqlangan kartochkalar, hokimiyatning mahalliy kengashi korxonani davlat ro'yxatidan o'tkazganligi haqidagi qaror ko'chirmasi yoki notarius tasdiqlagan ma'lumotnoma yoki ko'chirma, soliq inspeksiya-sidan ro'yxatdan o'tganligi haqidagi qaror ma'lumotnomasi berilishi kerak.

Bank muassasasi arizachiga hisob raqami ochadi, uning raqamini korxonaning nizomi (asl nusxasiga) yozadi va bosh hisobchining imzosi qo'yilib, bankning gerbli muhri bosiladi.

Korxonaning vaqtinchalik muhri bo'lmasa, bank muassasasi raqam sohibiga muhr tayyorlash uchun ma'lum muddat beradi va bu vaqt ichida hisob-kitobning pulli hujjatlari muhsiz berilishiga ruxsat beradi.

Hisob raqamiga naqd pul bilan keladigan tushum va naqd bo'lmagan holda keladigan mablag'ni hisobga o'tkazish, bankdan naqd pul olish, hisob raqamidan ta'minlovchiga pul o'tkazish, kredit olish va boshqa masalalar shartnoma asosida korxonaga va bank muassasasi tomonidan hal qilinadi. Korxonaning boshqa korxonaga, tashkilotlar ba'zi tadbirkorlar bilan bo'ladigan aniq hisob-kitoblarni shartnoma bo'yicha belgilanadi.

Shuningdek, yuridik shaxs bo'lmagan tadbirkor, bank muassasasida hisob-kitob, kredit va kassa operatsiyalarini olib borish uchun hisob raqami ochishi mumkin. Buning uchun ariza, tadbirkorning davlat ro'yxatidan o'tkazilganligi haqidagi hujjat notarius tasdiqlagan o'z imzo namunasi bo'lgan kartochka soliq inspeksiya-sida ro'yxatda turganligi haqidagi ma'lumotnoma bo'lishi kerak.

Tadbirkor o'z hisob raqamidan foydalanishni notarius tasdiqlagan ishonch qog'ozi orqali boshqa shaxsga berishi mumkin.

Bordi-yu, tadbirkor vafot etsa, tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish bo'yicha majburiyatlar uning merosxo'riga o'tadi. Bundan uning nomiga ochilgan hisob raqamini boshqatdan rasmiylashtirishga to'g'ri keladi. Merosxo'r qonuniy ravishda o'z faoliyatini boshlashdan oldin, bank muassasasiga hisob raqamini o'z nomiga qayta rasmiylashtirish haqidagi ariza, notarius tasdiqlagan o'z imzosining namunasi bo'lgan kartochka va merosxo'rlik haqidagi guvohnoma topshirishi kerak.

Tadbirkor hisob raqamida bo'lgan pul qoldig'idan foydalanganligi uchun bank unga shartnomada belgilangan ma'lum foiz to'laydi.

Barcha tadbirkorlik tizimi yashash joyidagi aholini ijtimoiy himoyalash fondi va bandlik markazidan ro'yxatdan o'tishi kerak. Buning uchun ular bu tashkilotlarga belgilangan tartibda kerakli hujjatlarni berishlari kerak, so'ng ularga kerakli xabarnomalar yuboriladi.

### **1.2.5. Mulkiy javobgarlik va tadbirkorlik faoliyatining to'xtatilishi**

Tadbirkorlikning javobgarlik chegarasi amaldagi qonunchilik, ta'sis hujjatlari yoki mulk egasi bilan tuzilgan shartnoma belgilanadi.

O'z faoliyatini shartnoma asosida olib boruvchi tadbirkorning mulkiy javobgarligi shartnoma bilan belgilanishi zarur. U garovdagi pul mablag'ini muomalaga kiritish yoki bu maqsadda o'z shaxsiy mulkini o'rtaga qo'yish bilan amalga oshiriladi.

Tadbirkor o'z faoliyatini yuridik shaxs tashkil qilmasdan amalga oshirayotgan bo'lsa, u holda u o'ziga shaxsan tegishli bo'lgan mulk bilan javob beradi. Kreditorlar (haqdorlar) shikoyati bilan to'lanadigan mulklar ro'yxati fuqarolik protsessual kodeksi bilan belgilanadi.

Mulkiy javobgarlik quyidagi holatlarda kelib chiqadi:

- amaldagi qonunchilik buzilganda;
- tuzilgan shartnomalari bajarilmaganda;
- xususiy mulk egasi yoki boshqa subyektlarning huquqi poymol bo'lganda;
- atrof-muhit ifloslanganda;
- iste'molchiga mahsulot sifati masalasida yoki uni ishlatish usuli to'g'risida bila turib noto'g'ri yoki to'la bo'lmagan axborot berilganda;

– raqobatchilar to‘g‘risida yolg‘on ma‘lumot yetkazilgan yoki tarqatilganda;

– o‘z mahsulotini begona ishlab chiqaruvchilar tovarining tashqi qiyofasi va bezaklari bilan ishlab chiqarganda;

– tijorat sirini raqobatchiga noqonuniy oshkor qilganda yoki uni yoyganda;

– xo‘jalik aylanmasida sherigining nomida bo‘lgan tovar yoki firma belgisi yoki ishlab chiqarish markasini uning rozilgisiz ishlatganda;

– tovarlarni bozorga kam miqdorda chiqarib ular bo‘yicha sun‘iy kamchilik bunyod etib, so‘ngra oshirilgan narxlarda sotib qo‘shimcha daromad olganda;

– avvaldan bajarilmasligini bilib shartnomalar tuzgan va boshqa nojo‘ya harakatlar qilganda.

Yuqorida qayd etilgan holatlar yuz berganda da‘vogarning talabi bilan, sud, tadbirkorni qilgan jinoyati uchun javob berishga, nojo‘ya harakatlarni to‘xtatish va haqiqatni tiklash, keltirilgan zararni to‘lashga majbur qiladi.

Tadbirkorlik faoliyatini to‘xtatish mulk egasining yoki sud qarori bilan hal qilinadi.

Ishbilarmonlik faoliyati sud orqali quyidagi holatlarda to‘xtatiladi:

• bir necha marotaba ogohlantirilishiga va boshqa turdagi jazo choralari qo‘llanishiga qaramay qonun qo‘pol ravishda buzilsa;

• tadbirkor bankrot deb topilsa;

• tadbirkor qonunda ma‘n qilingan faoliyat bilan shug‘ullansa;

• maxsus ruxsatnoma (litsenziya) talab qiladigan tadbirkorlik faoliyati bunday ruxsatnomasiz amalga oshirilsa;

• atrof-muhitni muhofaza qilish me‘yorlari buzilganda va qonun hujjatlarida ko‘zda tutilgan boshqa hollarda;

• tadbirkorlik faoliyati shartnoma asosida amalga oshirilayotgan bo‘lsa, u holda shartnoma muddati tugaganda yoki shartnomada uni bekor qilish ko‘zda tutilgan holatlar yuz bergan va shartnoma muddatidan oldin bekor qilinganda yoki tomonlar roziligi bilan uning amal qilish muddati to‘xtatilganda.

O‘z faoliyatini shaxsiy mulk asosida olib borayotgan tadbirkor olamdan o‘tsa (qazo qilsa) unda uning huquq va majburiyatlari uning merosxo‘rlariga o‘tadi. Yuridik shaxs tashkil etilishi bilan olib borilayotgan tadbirkorlik faoliyati amaldagi qonun hujjatlari, shu jumladan korxonalar to‘g‘risidagi qonun asosida to‘xtatiladi.

### **1.3. Tadbirkorlik faoliyatida biznes-reja**

#### **1.3.1. Biznes-rejaning mohiyati va ahamiyati**

#### **1.3.2. Mahsulot sotish bozorini iqtisodiy baholash**

#### **1.3.3 Ishlab chiqarish jarayoni**

#### **1.3.4. Mahsulotning raqobatbardoshligini bashorat qilish**

#### **1.3.5. Axborotlarni to'plash va saqlash**

#### **1.3.6. Biznes reja tuzilishi**

#### **1.3.1 Biznes-rejaning mohiyati va ahamiyati**

Rejalashtirish har qanday tadbirkorlik tizimida hajmidan qat'i nazar, uning ajralmas qismidir. Ilg'or texnologiya va bozor tadqiqotlarining natijalari, yangi ish tashkili va tadbirkorlik rejalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan tashkiliy-boshqaruv va moliya muammolarini hal qilish biznes rejada aks etishi kerak.

*Biznes-reja* – bu hujjat, unda aniq vaziyatda biznesning mohiyati boshlanish imkoniyati, davomi va uning kengaytirilishi aks etadi.

Biznes-reja tadbirkor tomonidan ishlab chiqiladi, agarda boshqa muammolar bo'yicha maslahatlar kerak bo'lsa, bu ishga boshqa soha mutaxassislari jalb qilinishi mumkin.

Odatda bunday rejalar 3-5 yil muddatga tuziladi. Tadbirkorlik tomonidan birinchi yildagi olinadigan samara oylar sayin batafsil, keyingi yili - taqvimlar bo'yicha, keyinchalik yil bo'yicha hisoblanadi.

Biznes-reja omonatchilar tasdig'idan o'tgan taqdirda (hissadorlik jamiyati bo'lsa), birinchi yilga alohida ish vazifalarini ishlab chiqishga asos bo'ladi. G'arbdagi hamma firmalar o'z faoliyatini juda aniq rejalashtiradi va biznes-rejani ishlab chiqishda maxsus talablarga asoslanadi. Odatda, uning hajmi 40 betdan oshmaydi. Yuqori darajadagi raqobatli sohalarida, ko'zda tutilmagan holatlar bo'lishi mumkin bo'lganda to'liq rejaning muqobili sifatida qisqa varianti qabul qilinadi (4-10 bet). Ayrim hollarda biznes-reja o'zlari foydalanish uchun kichikroq va kattaroq hajmda «Tashqi» varianti (bank, sarmoyalar, ta'minlovchilar va iste'molchilar uchun) tuziladi. Bunday hajmdagi rejalariga aniq misollar, hisoblar, ko'rgazmalar ilova qilib kiritiladi.

Biznes-reja bir necha muhim vazifalarni bajaradi. Biznes-rejani tayyorlash jarayoni fikrlashni jonlantiradi, tadbirkorlikni puxtalik bilan o'ylashga va o'z ishini turli nuqtayi nazardan tahlil qilishga, haqiqiy imkoniyat va qiyinchiliklarni baholashga majbur qiladi.

Uchinchi vazifa – *nazorat*. Qog‘ozda bayon qilingan reja kelgusi nazoratlarda va erishilgan natijalarni baholashda har doim ishlatilishi mumkin. U korxonada faoliyatini kelgusida yaxshilashga asos bo‘lib xizmat qiladi.

To‘rtinchi, asosiy vazifa – *jamtrish*. U boshqa jismoniy va yuridik shaxslardan pul mablag‘larni jalb qilishga imkoniyat yaratadi. Biznes-reja potensial qarzi beruvchini, aksioner, sarmoyadorni hamda iste‘molchini, ta‘minlovchilarni ushbu korxonada bilan (ishbilarmon) tijorat aloqalarida foyda olishga ishontirishi kerak.

Jahon tajribasida biznes-rejani tuzish bosqichlari va uning tashkiliy qismlari aniq belgilanmagan.

Asosiy yo‘nalishni saqlagan holda, boshqa bo‘limlarga axborotni ko‘chirish yoki ularni birlashtirish hisobiga bo‘limlar soni kam bo‘lishi mumkin.

Masalan: «Kichik biznes rejalarida» bozor tahlili va «Marketing tahlili», shuningdek, «Mahsulot» va «Texnologiya» bo‘limlarini birlashtirish mumkin. Kichik biznes-rejada raqam amallari ustunlik qilishi mumkin, kengaytirilgan biznes rejada esa olingan va olinadigan ko‘rsatkichlar tahliliga og‘zaki yondashishga ko‘proq e‘tibor qaratiladi.

Korxonaning tadbirkori, menejeri biznes-rejani ishlab chiqarishning aniq sxemasi, uning tarkibi va bayoni, hajmi, axborot ustunligini tanlashda quyidagi omillarga e‘tibor beradi:

- korxonada statusi va katta-kichikligi (kichik biznes, o‘rta, katta);
- rejalashtirish faoliyatining bosqichlari (biznes boshlanishi, ya‘ni yangi ishlab turgan korxonada faoliyatining davomi);
- rejaning maqsadli yo‘nalishi (asosan ichki ishlarga yoki qarzi va sarmoyada olishga; unisiga ham bunisiga ham);
- biznes xususiyati va qiyinchiligi, xuddi shunday u yoki bu masalalarni ishlab chiqishdagi iborasi;
- kerakli ma‘lumot (aksenti) va axborotning borligi;
- boshqa mutaxassislarining yordamiga muhtojligi va boshqalar.

Ammo biznes-reja mukammal yoki oddiyligidan, katta yoki kichikligidan qat‘i nazar biznesning mohiyatini aks ettiradigan zarur bilimlarni o‘z ichiga oladi.

Biznes-rejaning asosiy bo‘limlarining mazmuni quyidagilardir.

Biznes-reja kirish qismidan boshlanishi, ya‘ni unda qisqacha ma‘lumotnoma yoki tushuntiruv yozuvi bo‘lishi kerak. Potensial hamkor turli xil ishbiarmonlik tuzilmalaridan hamkorlik qilish uchun ko‘plab takliflar olishi mumkin. Shuning uchun u, birinchidan, biznes-rejaning



berilishi bilan qisqacha tanishishi kerak. Bo‘lim hajmi 3-5 betni tashkil qiladi.

Biznes-reja kirish qismining mustaqil ahamiyati ham bor. Ba’zida bu hujjatdan bank yoki investitsiya fondidan mablag‘ olishda qisqacha ma’lumotnoma sifatida foydalaniladi. Bunda quyidagi savollar ko‘zda tutilishi kerak:

A. Korxonaga haqida ma’lumot. Korxonaga nomi va uning joylashgan yeri, korxonaning tashkil etilganligi haqida qisqacha ma’lumot beriladi. Korxonaning mulk shakli (davlat, xususiy, jamoa qo‘shma) va yuridik shakli (masalan: kichik korxonaga, hissadorlik jamiyati, qo‘shma korxonaga va boshqalar) ko‘rsatiladi. Ishlab chiqariladigan mahsulotlar yoki xizmatlar nomlari va asosiy raqobatchilar haqida qisqacha ma’lumot beriladi. Korxonaga boshqaruv tizimi bayon qilinadi.

B. Faoliyat turlari, maqsadi va mo‘ljali. Odatda korxonaga ma’lum soha bo‘yicha ishlashi kerak, ammo bir necha sohada faoliyat ko‘rsatishi ham mumkin. Masalan, mahsulot ishlab chiqarish, ta’minlash va qurilish ishlari, mahsulot ishlab chiqarish va o‘z mahsulotini sotish bo‘yicha tijorat faoliyati va boshqalar. Tushuntirish yozuvining bu qismida ishbilarmon o‘z korxonasining faoliyati, maqsadini va ularga erishish yo‘llarini ko‘rsatishi kerak.

V. Kerakli mablag‘ga bo‘lgan ehtiyojning qisqacha bayoni. Bu bo‘limda ishbilarmon o‘zining amaldagi mablag‘lariga baho beradi va kerakli qo‘shimcha pul vositalariga muhtojligini isbotlaydi.

G. Rejalashtirilgan foyda va loyiha rentabelligi. Biznes-rejaning asosiy maqsadi, shundan iboratki, ishbilarmon pul mablag‘larini oladigan yuridik shaxsda o‘ziga nisbatan yaxshi taassurot qoldirishi kerak. Buning uchun u: 1) qaysi yo‘l bilan foyda olinishi; 2) uning mahsuloti xuddi shunaqa mahsulotlardan qanchalik afzal ekanligini ko‘rsatishi kerak. Dalil sifatida quyidagi raqamlarni keltirish lozim:

- ishlab chiqarish hajmi va mahsulot sotish yo‘llari;
- bir mahsulotga ketgan xarajatlar;
- yalpi daromad va foyda;
- ketgan mablag‘larning o‘zini qoplash muddati, ketgan mablag‘ va material sarflarning qaytish muddati va foizlar.

### **1.3.2. Mahsulot sotish bozorini iqtisodiy baholash**

Bu qism biznes-rejada asosiy hisoblanadi. Bunda, ishbilarmon, bozorning butun tuzilishi, tarmoqning rivojlanishini aks ettirishi,

egallamoqchi bo'lgan bozor segmentini ajratish va raqobatchilar faoliyatini tavsiflashi kerak. Bosh masala – tadbirkorning bozordagi shaxsiy hissasi dinamik o'sishini isbotlash. Buning uchun ishbilarmon quyidagilarni bilishi kerak:

- kim uning mahsuloti xaridori bo'ladi;
- u qancha tovar sotishi mumkin;
- qanday qilib o'z tovarini o'tkazadi (to'g'ridan-to'g'ri aloqa, ekspert, diler, vositachi orqali, birja va broker orqali).

Asosiy muammo shundan iboratki, ishbilarmon o'z mahsulotini tovar bozorida sotish uchun quyidagilarni ko'ra olishi kerak:

- mahsulotning kelgusidagi (3-5 yildagi) bozor potentsiali;
- raqobatchilarning mavjudligi va imkoniyatlari;
- raqobatchi tovarlar bilan «kurashish» usullari.

Tovarni kim sotib oladi, degan savolga javob berish uchun, ishbilarmon bu bo'limda bir necha bozor omillarini tekshiradi: shunday tovar qayerda va qancha sotilmoqda, mintaqada qancha shunday tovar bor, uni transport vositasida tashish va sotish imkoniyatlari qanday.

Alohida diqqat raqobatchilarga qaratilishi kerak. Ishbilarmon o'z raqobatchilarini qanchalik yaxshi o'rganib chiqsa, shuncha kam xatolarga yo'l qo'yadi. U kim qanaqa mahsulot chiqarmoqda va qanday hajmda sotmoqda, narxi qancha va sifati qanday, xaridorlarning raqobatchilardan tovar olishining o'ziga xos tomonlari haqida axborotga ega bo'lishi kerak.

Bo'limning bu qismi quyidagi ketma-ketlikda berilishi kerak:

- 1.Xuddi shunday tovarni ishlab chiqaruvchi korxonalar ro'yxati va ularning asosiy tavsifi.
- 2.Ularning reklama faoliyati tavsiflari.
- 3.Asosiy afzalliklari: sifat va dizayn ko'rsatkichlari, tovar haqida sotib oluvchilarning fikri.

Bu yerda raqobatchilarning mahsulotlarni yaxshi sifatlarini, uning sifat ko'rsatkichlarining yomon tomonlarini ishbilarmon hisobga olishi va o'z tovarlarida bunday kamchiliklarni bartaraf qilishi mumkinligini baholashi kerak ( Shuningdek, raqobatchilarda ish qanday borayotganini bilish kerak, iqtisodiy ahvol yaxshimi, ko'tarilish bormi yoki aksincha, zarar ko'rayaptimi? Qanday omillar hisobiga ularning omadi kulib boqmoqda. Raqobatchilar haqida to'liq axborot masalalarni muvaffaqiyatli yechishda yordam beradi.

«Bozorga o'z mahsulotini chiqarish foydalimi?». Agar «ha» bo'lsa, unda qaysi segmentga, ya'ni qaysi sotib oluvchiga ishonish kerak?

Bozorning ijtimoiy, milliy, madaniy, iqlimiy, demografik va iqtisodiy omillari ishbilarmon uchun qaysi xaridorlar uning mahsulotini olishi mumkinligini ajratib beradi. Masalan, xaridorlarning katta qismi bu o'rtacha ta'minlangan odamlar, xizmatchilar (nafaqaxo'rlar), yoshlar (o'rta yoshdagilar), o'qimishli kishilar (dehqonlar) va boshqalardir. Bo'limning oxirgi qismida ishbilarmon istiqboldagi 3-5 yilga qisqacha bashorat berishi kerak. Uning fikri bo'yicha qancha hajmda mahsulot sotish mumkin? Bozorda raqobatchilar bilan qanday usullar yordamida kurashish mumkin? Kelajakda mahsulot ishlab chiqarishning qaysi strategiyasini tanlaydi? Xuddi shu savollar, tushunarli tarzda, biznes rejaning keyingi bo'limlarida ko'rsatiladi.

### 1.3.3. Ishlab chiqarish jarayoni

Katta firmaning biznes rejasida bu savolga alohida bo'lim ajratiladi. Agar gap kichik yoki yaqinda tuzilgan korxonaga haqida borsa, unda bu savol alohida ishlab chiqilishi shart emas. Biznes rejada ishning faqat asosiy natijalari aks ettiriladi. Ya'ni ishlab chiqarishni tayyorlashdan tortib, to texnika xavfsizligini ta'minlash va ishlab chiqarish madaniyatigacha tushuntirish matni beriladi.

Ishbilarmon mahsulot ishlab chiqarish uchun qaysi materiallar kerak bo'lishi, qanday mashinada mahsulot ishlab chiqilishini oldindan rejalashtiradi. Ishlab chiqarish quvvati haqida tavsif beriladi, ishga tushishi muddati ko'rsatiladi. Moddiy texnika ta'minoti masalasi alohida ko'rib chiqiladi, ya'ni qayerdan, kimdan, qanday materiallar sotib olinadi? Qanday tashib keltiriladi? Va boshqalar. Yetkazib beruvchilarning mahsulot sifati va yetkazib berish kafolatlari bayon qilinadi. Tahlil 2-3 yilga yoki kattaroq muddatda, 4-5 yilga beriladi.

Bu bo'limning juda muhim qismi ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblashdir. Bu yerda so'z texnika xavfsizligi va yong'in xavfsizligini maqsadga muvofiq tashkil qilish uchun ketadigan qo'shimcha xarajatlar haqida ham boradi. Ko'pincha firma rahbarlari biznes rejada atrof-muhitni muhofaza qilishga yetarlicha e'tibor bermaydilar. Bu esa anchagina mablag' talab qiladi. Natijada, firma biznes rejaga binoan ishni tashkil qilganidan so'ng, «tasodifiy» xarajatlar qilishga majbur bo'ladi. Bu esa biznesning rivojlanishiga to'sqinlik qiladi. Shuning uchun, rejada bunday xarajatlarni ham hisobga olish zarur.

### **1.3.4. Mahsulotning raqobatbardoshligini bashorat qilish**

Bu bo'limda tovarlar (xizmatlar) assortimenti, ularning ro'yxati, oylik yoki yillik sotilgan soni va hajmi beriladi. Tovarning iste'molchilari ko'rsatiladi. Undan so'ng, ishbilarmon bu tovarlardan, uning fikri bo'yicha, qaysisini katta hajmda o'tkazishi mumkinligi aytiladi.

Bu bo'limning maqsadi – kreditorlarni (banklarni), investorlarni yoki yangi foydalanuvchilarni mahsulotning foydaliligiga ishontirish, aniqroq qilib aytganda, mahsulotdan ko'p foyda olish mumkinligiga ishontirishdir. Buning uchun ishbilarmon bir necha savollarga javob berishi lozim:

- uning tovari qanday talablarni qondirishi;
- uning tovari raqobatchilarning tovaridan nimasi bilan farqlanishi;
- u huquqiy jihatdan qanday himoyalangani, ya'ni patent, tovar belgisi, mualliflik guvohnomalari va boshqalar ko'rsatiladi.

Birinchi ikki savolga javob tadbirkorni qaysi va qancha xaridorga ishonish mumkinligini aniqlashga imkon beradi.

Ishbilarmon iste'molchilar bilan kurashda quyidagi raqobat strategiyalaridan birini tanlab oladi. Ommaviy xaridorga chiqish strategiyasi (arzon mollar strategiyasi) yoki ixtisoslashgan strategiya, ya'ni maxsus xaridor toifalari uchun mo'ljallangan alohida sifatli, lekin qimmatbaho tovar tayyorlash.

Ammo, ishbilarmon har xil vaziyatlarda investorni o'z mahsulotining raqobatchi tovardan afzalligi borligi bilan ishontira bilishi kerak. Birinchi strategiyada bunday afzalliklarga, ancha arzon xomashyo kam transport xarajatlari, arzon ishchi kuchi va boshqalar kiradi. Ishbilarmon buni rejada ko'rsatishi shart.

Agar ishbilarmon raqobat kurashining ikkinchisini tanlasa, unda, so'z alohida sifatli mahsulot haqida boradi, ya'ni yangi fikr, g'oyalar tavsiflari investorlarni ushbu tovarga jalb qiladi, chunki, ular, tovarning yuqori sifatini kafolatlaydi.

Raqobatbardosh mahsulot haqida so'z borganda, barcha afzallik turlari quyidagi guruhlariga bo'linishi mumkin:

A. Past afzallik tartibi. B. Yuqori afzallik tartibi.

A guruhi – bu afzallik strategiyasi ommaviy xaridorga chiqishda foydali, lekin birinchi ko'rinishda bu afzallik yetarli ta'sir qiladi. Bozorda ular ustuvor bo'lmaydi, chunki, ko'p sabablarga ko'ra ular yo'qolishi mumkin (ish haqi oshganda, raqobatchilar arzon xomashyo

manbasini topganda va boshqalar).

Bundan xulosa shuki, past afzallik tartibi mustahkam raqobatga chiday olmaydi.

Yuqori afzallik tartibi ixtisoslashgan strategiya bo'lib, u o'z ichiga yaxshi mahsulot ishlab chiqarish, yaxshi texnologiya yaratish kabilarni oladi. Bular esa, o'z navbatida firma obro'sini ko'tarish imkonini yaratadi. Ular ma'lum vaqt ichida raqobatbardoshlikni ta'minlab boradi. Raqobatbardoshlikning bir maromda borishi bank qabul qilgan qaror bo'yicha korxonaga pul berishning asosiy omili bo'ladi.

Bo'limning oxirgi qismida ishbilarmon o'z xaridoriga ko'rsatadigan qo'shimcha xizmat turlarini taklif qilishi mumkin. (Masalan: uyga transport vositalari yordamida bepul yetkazish, yuklarni tashishda narxni kamaytirish, kafolatlangan ta'mirlash ishlarini bajarish va boshqalar).

### 1.3.5. Axborotlarni to'plash va saqlash

Tadbirkorlikdagi eng asosiy masalalardan biri – axborot bilan ta'minlashdir. Hozirgi sharoitda ishbilarmon kishida har kuni ma'lumotlar oqimi yig'iladi va u undan to'g'ri foydalanishi shart. Birinchi navbatda u qanday ma'lumot kerakligi; uni qayerdan olish mumkinligi; qanday qilib uni to'plash, qayta ishlash va saqlash kerakligi, qanday dalillar tekshiruvga muhtojligini bilish kerak. Bu masalalarni tadbirkor birinchi navbatda yechishi lozim. Mo'ljallayotgan sherigingizning ishonchlik darajasini bilish uchun *assotsiatsiya* va *konsorsiumlarda* ishtirok etish maqsadga muvofiq. Odatda, maqsad va vazifalari bir xil bo'lgan tashkilot va birlashmalar qo'shiladilar, ayrim firmalar esa bir emas, balki bir necha tashkilotga qo'shilishi mumkin. *Hissadorlik jamiyatida* ishtirok etish eng to'la ma'lumot beradi. Shuning uchun hissador o'z oldiga qo'yilgan boshqa masala va maqsadlardan tashqari, ma'lumot yig'ishni ham oldinga suradi.

Ishbilarmon, o'z ishiga taalluqli bo'lgan barcha ma'lumotlarni yig'ishi kerak. Har bir uchrashuvi natijalarini ilg'ab olishga o'rganish lozim.

Tadbirkorlik faoliyatining dastlabki davrida muloqotlar uncha ko'p bo'lmaydi va osongina esda qoladi, lekin eng oddiydari unutilishi ham mumkin. Suhbat paytida suhbatning eng muhim joylarini yozib borish uchun qo'lingizda qalam va qog'oz bo'lgani yaxshidir.

Shubha yo‘q-ki, har qanday muloqot ham hamkorlikda ishlashga olib kelmaydi. Bunga xotirjam, e‘tibor bermaslik mumkin. Ammo, bir oz vaqtdan so‘ng sheriklarining birortasida hamkorlikda ishlash uchun yangi taklif paydo bo‘lishi mumkin. Shuning uchun har bir yozuvni tahlil qilib, kelajak uchun ma‘lum xulosalar chiqarish kerak. Agar birinchi kundan shu qoidaga rioya qilsangiz, u holda biznesingiz kengayishida ko‘pgina ko‘ngilsizliklardan xalos bo‘lasiz.

Agar tadbirkorda ma‘lumot va yozuvlar ko‘p bo‘lsa, u holda qulay bo‘lishi uchun ularni olish usullari, paydo bo‘lish munosabatlari, vaqti va boshqalariga qarab bo‘limlarga bo‘linishi kerak. Agar tadbirkorda shaxsiy kompyuter bo‘lsa, u holda ma‘lumotlar manbaini yaratish mumkin.

Agar yangi tadbirkorda o‘z shaxsiy kompyuteri bo‘lsa, u vaqt o‘tishi bilan kerak bo‘ladigan barcha materiallarini bir jildga solib qo‘yishi lozim. Jildlarni quyidagicha nomlash kerak. «Xomaki moliyaviy hujjatlar», «reklama xabarlari», «mijozlar bilan muloqotlar», «iste‘molchilar bilan munosabatlar» va boshqalar.

Yozuvlarni muntazam ravishda bajarish kerak, o‘z ma‘lumotlarini vaqti-vaqti bilan qayta ko‘rib chiqishi va ziddiyatlarda kerakli yangi ma‘lumotlarni qoldirish va eski ma‘lumotlarni yangi jildga ko‘chirish kerak.

Ma‘lumotlarni tanlash va saqlash jarayonini shunday usulda olib borish kerakki, zarur bo‘lgan holda undan yangi xodimlar ham foydalanishi kerak. Har hujjatlarni bir jildga kim va qachon tayyorlaganligi va uning nomi haqida qog‘oz yopishtirib qo‘yiladi.

Tadbirkor tizimlarining davlat korxonalaridan farqi - ularda, asosan ish uchun zarur bo‘lgan hujjatlar saqlanadi.

Agar tadbirkor boshqa firma namoyondalari bilan muzokaralar olib borsa va suhbat davomida ularda hamkorlikda ishlashga olib keluvchi umumiy manfaatdorlik paydo bo‘lsa, albatta muzokaralar to‘g‘risida qaror qabul qilinishi kerak. Qaror sheriklarning har biri uchun yozma hujjat sifatida saqlanadi. Agar o‘zaro xafachilik paydo bo‘lsa yoki muzokaralar natijalari turlicha tushunilgan bo‘lsa, u o‘ta muhim tomonlari aytilganiga ishonch berib, barcha masalalarni yaxshiroq bilishga yordam beradi va keskinlikni yumshatadi. Agar muzokaralar oqibatida tomonlar hamkorlikda ishlashga kelishgan bo‘lsalar, u holda qarorda umumiy maqsadlar, vazifalar taqsimoti va boshqa savollar ko‘rsatiladi.

Har bir tijorat firmasida ovoza qilinmaydigan ma'lumotlar bor. Bunday ma'lumotlarga quyidagilar kiradi: konstruktorlik, texnologik, turli «nou-xau», ixtirolar loyihalari, firma namoyondalari, alohida shaxslar bilan bo'lgan muzokaralarning natijalari, tijorat bitimlarining ba'zi tafsilotlari. Tabiiyki, bunday ma'lumotlarni raqobatchilardan alohida qo'riqlanadi va joylarda saqlab, sir tutish kerak. Firma uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning yig'ilishiga qarab ularni himoya qilishning turli usullarini qo'llash kerak. Ma'lumot turkumlariga bo'linmaguncha va uning hajmi uncha katta bo'lmaguncha katta ma'noga ega bo'lmasligi mumkin. Ammo vaqti-vaqti bilan, ma'lum mavzu bo'yicha ma'lumotlar yig'ilishi bir maromda borsa, uning qiymati oshadi. Ma'lumotni boshqa kishiga berish yoki yo'qotish firmaga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ba'zi bir firmalarda xohlagan xodim ma'lumotdan foydalanishi mumkin. Natijada bu ma'lumot bozor narxida sotilmaydi, aksincha tadbirkor kishilar orqali turli xil korxonalar va firmalar qo'lga tushadi. O'ta muhim sirli ma'lumotlarni pulni qo'riqlagandek alohida e'tibor bilan qo'riqlash kerak.

Shuning uchun har bir firmada ma'lumotlarni himoya qilish tizimini tashkil qilish kerak. Ko'p hollarda, ma'lumot sotuvchi firmalar ularda himoya tizimi qanday yo'lga qo'yilganligi bilan qiziqadilar. Ular yetarli darajada ishonchli bo'lmasa, firma ma'lumotlarni himoya qilish tizimini tashkil qilishi kerak. U ishonchli bo'lmaganda firma o'ziga zarar yetkazmaslik uchun o'z ma'lumotlarini sotmaydi. Agar ma'lumot begona qo'lga tushib qolsa va ishlab chiqaruvchi firma bu haqda bilsa, turli xil usullarni qo'llash kerak. Masalan, oddiy ko'chirishning oldini olish uchun maxsus disketlar tayyorlanadi. Agar ma'lumot oqimi xaridor aybi bilan amalga oshgan bo'lsa, firma u bilan hamkorlikni uzishi mumkin.

Sirli ma'lumotlar oqimini yo'qotish uchun ularni himoya qilishning turli tizimlari yaratiladi. Himoya vositasining murakkabligi mavjud ma'lumotlarning aniq qiymatiga bog'liq. Eng sodda usullardan biri ma'lumotlar saqlanadigan shkaflarni berkitish uchun *qulflardan* foydalanish. Eng ishonchli usullardan biri – ma'lumotlarni *seyflarda saqlash*. Kompyuterlarda joylashgan ma'lumotlar *yashirin so'z (parol) va shifrlar* bilan himoya qilinadi.

Yashirin so'zlarni qo'llash ma'lumotlarni egallashni chegaralaydi. *Shifrlash* hattoki nusxa ko'chirishda ham ma'lumotlarga kirib borishga yo'l bermaydi.

*Programmash* yo‘li bilan himoya qilish usullari turli-tumandir. Tasodifiy sonlar ko‘rsatgichi programmasini tuzish shart. Yashirin so‘z sifatida ko‘rsatgichda paydo bo‘lgan bir nechta belgi olinadi. Agar ular klaviatura yordamida ko‘rsatilgan belgi bilan mos kelsa, ma‘lumotlarni shifrlashda, shuningdek, tasodifiy sonlar ko‘rsatgichi ishlatiladi. Programmalarini ishlatish murakkab bo‘lmasligini yodda tutish kerak. Bu bilan matematika sohalarida shug‘ullanishadi. Ular kodlash nazariyasini, avtomatlashtirish nazariyasini, ketma-ket chiziqli mashinalar nazariyasini o‘rganishadi. Ammo firmada o‘ta muhim ma‘lumot bo‘lsa, u holda ma‘lumotlar himoyasini ta‘minlash bilan shug‘ullanuvchi firmaga murojaat qilish maqsadga muvofiq emas.

Firmaga programmalovchilarni jalb qilib tuzilgan programmalarda ko‘pincha ma‘lumotni yetarli darajada ishonchli himoya qilishga yo‘l bermaydigan tasodifiy sonlar ko‘rsatgichi ishlatiladi. Shuning uchun biznes bilan shug‘ullanishning dastlabki davrida ma‘lumotlarni himoya qilish muammolarini mustaqil hal qilish tavsiya etiladi. O‘ta muhim ma‘lumotlarni himoya qilish uchun yuqori malakali maxsus mutaxassislar xizmatiga murojaat qilish kerak.

### **1.3.6. Biznes reja tuzilishi**

Biznes reja tuzilishi deyilganda, biz, unda yoritiladigan materiallar qisqacha tavsifiga e‘tibor beramiz. Agar korxonaga o‘z faoliyatiga chetdan sarmoya (kapital) jalb qilishni nazarda tutsa, banklar va investitsion kompaniyalar uchun biznes reja vizit kartochkasi vazifasini o‘taydi. Uning yana bir vazifasi imkoniyatli (potensial) investorni korxonaga bilan yaqindan tanishtirish va hamkorlikda ushbu loyihani joriy etishga undash hisoblanadi. Har bir korxonaga o‘zi uchun «Biznes reja» tuzadi, ularning reja tuzishdagi tutgan yo‘llari, rejaning tuzilishi biznes xarakteridan, aniq maqsadidan va qarz beruvchining alohida talabalaridan kelib chiqadi. Masalan: sanoat mahsuloti ishlab chiqaruvchilar «biznes reja»si bilan aholiga servis xizmat ko‘rsatuvchilar «biznes reja»si bir-biridan tubdan farq qiladi. Biznes rejaga qo‘yilgan talablar o‘zgarib turadi: birinchidan, u investitsiya jalb etishga qaratilganmi; ikkinchidan, korxonaga rahbarlik qilishdagi ichki hujjat vazifasini o‘taydimi. Ammo biznes rejani tuzish shaklidan qat’i nazar, shunday asosiy savollar borki uni tuzishda ular har tomonlama o‘ylanishi, baholanishi va aks ettirilishi darkor.

Birinchi: Korxonaga qanday faoliyat bilan shug‘ullanadi?



**Ikkinchisi: Uning asosiy maqsadi nima?**

**Uchinchidan: Oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishdagi tutayotgan strategiyasi va taktikasi qanaqa?**

**To‘rtinchidan: qancha moliyaviy mablag‘lar talab etiladi, qaysi muddatga va ushbu resurslardan qanday foydalaniladi?**

**Beshinchidan: qachon va qanday tartibda ssuda qaytarib beriladi?**

**Bundan tashqari tuzilgan biznes reja ishlab chiqishning umumiy talablarga rioya qilishi kerak.**

**Ularga: Rejani qisqa bo‘lishi, biznes haqidagi barcha asosiy ma’lumotlar qamrab olinishi va hajmi 7-10 betdan ortmasligi kerak. Ayrim holatlarda kengroq biznes reja tizimi talab etiladi, uning hajmi 50 betgacha borishi mumkin. Har qanday holatlarda biznes rejaga ikkinchi darajali masalalar kiritilishi mumkin emas. Jarayon (texnologiya) va mahsulotlarni faqat texnik holatlarini yoritib berishga yo‘l qo‘ymaslik zarur. Umum qo‘llanishda bo‘lgan terminlardan foydalanish tavsiya etiladi. Biznes reja sodda va to‘la bo‘lishi, rejalar aniq tahlilga asoslanishi lozim. Tahlilda aniq raqamlardan va takliflardan foydalanish zarur. Takliflar oldindan berilgan fikrlarga asoslangan va mustahkamlangan bo‘lishi shart. Masalan: bozorni o‘rganishda to‘g‘ri statistik, demografik tadqiqotlar natijalari va biznes olib boruvchi shaxslar xulosalaridan foydalanish lozim. Ko‘p hollarda investorlar va qarz beruvchilar asossiz axborotlarga tayanib, mablag‘larini tavakkal qilib yuboradilar. Biznes reja investorlar va qarz beruvchilarga korxonaning asosiy pozitsiyani va holatlarini ko‘rsatib beradi. Korxonah rahbarlarini ko‘zlangan maqsadga erishishdagi qobiliyatlarini ham bildiradi. Bu omillardan investor to‘la xulosa chiqarib olishi mumkinki, mablag‘ni ushbu korxonaga jalb etilishi kelgusida ijobiy natijalar beradi. Shu bilan bir qatorda yuzaga kelgan ayrim muammolarni hal etadi. Ya’ni:**

**– belgilangan maqsadga erishish yo‘lidagi yuzaga kelgan tavakkalchilikka ham tavsifnoma berishi shart. Agar muammo va tavakkalchilik korxonaga bog‘liq bo‘lmagan holda yuzaga kelsa, tashqi doirada korxonaga bo‘lgan ishonchni yo‘qolishiga yoki izdan chiqishiga olib kelishi mumkin;**

**– asossiz, tasdiqlanmagan qaror qabul qilishga yo‘l qo‘ymaslik darkor. Masalan, kelgusi yilga sotish hajmi 2 barobar ortadi deb belgilash yoki yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarish keng yo‘lga qo‘yiladi deb hisoblash va hokazo. Aniq, asosli fikrlar va iqtisodiy hisob-kitoblar kerak, ular axborot manbalari bilan asoslangan bo‘lishi shart.**

Biznes rejaga korxonaga strategiyasi, imkoniyatlari, kiritilgan bo'lishi, shu jumladan to'siqlar, ularni bartaraf etishning to'la imkoniyatlari yoritilishi zarur.

Biznes reja va moliyaviy hisob-kitoblari, ichki foydalanish uchun tashqi foydalanuvchilarga nisbatan kengroq yoritilishi kerak.

Biznes reja tuzish ko'p vaqt talab qiladi. Uning sifati menejerlar tajribasi va olgan bilimlariga bog'liq bo'ladi. U yetarli darajada to'liq bo'lishi va har qanday investorga korxonaga haqida barcha ma'lumotlarga ega bo'lishi imkonini bera olishi kerak. Bundan tashqari «Biznes reja» menejerlarga korxonaga faoliyatini boshqarishda yordam berishi kerak. Biznes reja tuzishga kirishgan har qanday menejer, o'zidan katta kuch, uzoq vaqt talab qilishini his eta bilishi lozim. Ushbu jarayon korxonaga faoliyatini tahlili jihatidan qayta baholashni o'z ichiga olishni bilishi shart.

Hozirgi kunda jahon amaliyotida biznes rejalarining 5 ta bo'limlardan tortib 18 ta bo'limgacha tuzib chiqilgan ko'rinishlari mavjud. Biznes rejalar tarkibi odatda biznes mazmuni, mohiyati, doirasi va darajasidan kelib chiqib belgilanadi. Aniq tasavvur hosil qilish maqsadida, ayrim misollar keltiramiz.

Biznes rejalar taxminiy tuzilishi:

1-bo'lim. Firma imkoniyatlari (kirish).

2-bo'lim. Tovarlar (xizmatlar) turlari.

3-bo'lim. Tovarlarini (xizmatlar) sotish bozorlari.

4-bo'lim. Sotish bozorida raqobat holati.

5-bo'lim. Marketing rejasi.

6-bo'lim. Ishlab chiqarish rejasi.

7-bo'lim Tashkiliy reja.

8-bo'lim. Firma faoliyati huquqiy ta'minoti.

9-bo'lim. Tavakkalchilikni baholash va sug'urta.

10-bo'lim. Moliya bo'limi.

P-bo'lim. Moliyalashtirish strategiyasi.

Respublikamizda yengil avtomobillar ishlab chiqarishi bo'yicha yagona hisoblangan «UzDEUavto» qo'shma korxonasining 1997-yilgi biznes rejasi tarkibi quyidagi bo'limlardan iborat:

1-bo'lim. Asosiy holat.

2-bo'lim. Sotish rejasi.

3-bo'lim. Materiallar bilan ta'minlash.

4-bo'lim. Ishchi kuchi rejasi.

5-bo'lim. Ishlab chiqarish xarajatlari.

6-bo'lim. Sotish va sotishdan keyingi xizmatlar.

7-bo'lim. Ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar.

8-bo'lim. Investitsiya rejasi.

9-bo'lim. Moliya rejasi.

Agar biz bugungi kundagi 1999-yilgi biznes rejaga murojaat qiladigan bo'lsak, unda bir qator o'zgarishlar yuzaga kelganini guvohi bo'lamiz. Investitsiya rejasi, sotish va sotishdan keyingi xizmatlar bo'limi o'rni marketing rejasi raqobatbardoshlikni baholash bo'limlari egallamoqda. Bunday o'zgartirishlarning sababi korxonani strategiyasidan kelib chiqadi.

Endi biz biznes rejalarining ayrim bo'limlarini tuzib chiqishning o'ziga xos alohidaliklariga to'xtalib o'tamiz.

Biznes rejaning ushbu bo'limida korxonada faoliyatiga har tomonlama tavsifnoma beriladi. Tavsifnomada o'tgan davrda erishgan yutuqlari, bugungi kundagi holati va kelgusida rivojlanishiga zarur holatlar tahlil keng yoritiladi. Bu bo'limni asosiy elementlari quyidagilardan iborat bo'ladi:

- korxonaning o'tgan davrdagi faoliyati, mulk shakli darajasi bugungi kundagi va kelgusidagi maqsadi;

- faoliyat turi (chakana savdo, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish);

- mahsulotlar (xizmatlar) turiga tushuncha, (bundan uning ko'zlangan maqsadi alohidalik tomonlari, mualliflik huquqi, patent savdo markasi va hokazo);

- ma'lum bir bozorda mahsulot sotilishining umumiy tomonlari va imkoniyatlari;

- korxonaning tarmoqda tutgan o'rnini (aniq bir mahsulot, bozor segmenti va mavjud raqobatchilar bo'yicha);

- korxonaning tarmoqdagi roli va tarmoq ichida rivojlanishi tendensiyasi (istiqbollari);

- korxonaning asosiy maqsadlari;

- tashkilotchilar, asosiy investorlar va rahbarlar;

- qanday tashkiliy tuzilishga ega;

- o'tgan davrdagi yutuqlari va hozirgi kundagi kuchli tomonlari;

- o'tgan davrdagi muammolari va hozirgi kundagi kuchsiz tomonlari;

- korxonada muvaffaqiyatining kritik omillari va tavakkalchilikning tendensiyasi imkoniyatlari;
  - texnik qayta qurollashtirish va texnik taraqqiyot bo'yicha tadbirlar;
  - foydalanilayotgan texnologiyaning holati;
  - moliyaviy hisobni olib borish usuli;
  - buxgalteriya hisobida foydalanilayotgan tizimlar;
  - korxonada mulkni sug'urta qilish tizimi;
  - qo'shimcha sug'urta turlariga zaruriyat;
  - sug'urta organlari va sug'urta miqdori;
  - xavfsizlik tizimi va uning tovar material boyliklarni muhofaza qilishdagi funksiyasi;
  - korxonada hududiy ishlab chiqarish majmuasiga tavsifnoma;
  - korxonaning joylashgan o'rni: afzalligi, kamchiligi.
- Yuqoridagilardan ko'rinib turibdiki, bu bo'limdagi ma'lumotlarning ko'pchiligi o'tgan davrga va haqiqiy holatga asoslangandir. Ba'zi holatlarda kelgusi davrda rivojlanish haqida ma'lumotlar beriladi. Barcha talab etilgan ma'lumotlarning yoritilishi biznes reja sifati o'rtishini ta'minlaydi.

## **1.4 Firmada boshqaruv strategiyasini rivojlantirish**

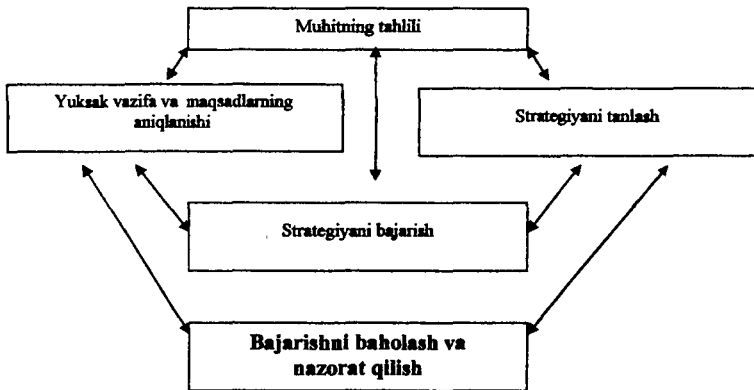
### **1.4.1. Firmada strategik boshqarish**

#### **1.4.2. Biznesning strategik turlari**

#### **1.4.3. Firma strategiyasini ishlab chiqish**

### **1.4.1. Firmada strategik boshqarish**

**Firmada strategik boshqarish tizimi** – bu 5 ta o'zaro bir-biriga bog'liq boshqarish jarayonlarining yig'indisi deb qaraladi. Bu jarayonlar mantiqan bir-biridan kelib chiqadi. Ammo barqaror teskari bog'liqlik mavjud va mos ravishda har bir jarayon qolganlariga va ularning barcha yig'indilariga ta'sir o'tkazadi. Bu esa, strategik boshqarish tizimining muhim xususiyatidir. Strategik boshqarish tizimining tuzilishi quyidagi sxemadagidek ifodalash mumkin:



Muhitni tahlil etish odatda strategik boshqarish tizimining boshlang'ich jarayoni hisoblanadi, chunki u firmaning yuksak vazifalari va maqsadlarini aniqlash hamda firma o'zining yuksak vazifa va maqsadlariga erishmoq uchun strategik xulqni ishlab chiqishga asos yaratadi. Muhitni tahlil qilish uni 3 qismga bo'lib o'rganishni mo'ljallaydi: makroqamrov, bevosita qamrov, ichki muhit.

Makroqamrovni tahlil etish iqtisodning holati, huquqiy sozlash va boshqarish, siyosiy jarayonlar, tabiiy muhit va ne'matlar, jamiyatning ijtimoiy va madaniy tarkiblari, jamiyatning ilmiy-texnik va texnologik rivojlanishi, infratuzilma kabi muhit komponentlarining ta'sirini o'rganishlardan iborat.

Bevosita qamrov quyidagi asosiy komponentlar bo'yicha tahlil qilinadi: sotib oluvchilar; jo'natuvchilar; raqobatchilar; ishchi kuchining bozorlari.

Ichki muhitni tahlil qilish firmaning raqobatli kurashda o'zining maqsadlariga erishmoqlik jarayonida zarur bo'lgan ichki imkoniyatlari va salohiyatini hisoblab chiqishni oydinlashtiradi. Ichki muhitni tahlil qilish tashkilotning yuksak vazifalari va maqsadlarini yaxshiroq tushuntirishda ularni to'g'ri ifodalashga imkon beradi. Unutmaslik lozimki, har bir tashkilot atrofdegilar uchun mahsulot ishlab chiqaribgina qolmay, o'zining a'zolarini ish, foyda olish, ular uchun ijtimoiy sharoitlar yaratish kabilar bilan ta'minlanishi lozim.

Ichki muhit quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tahlil etiladi

- firma xodimlari, ularning salohiyati, malakasi, manfaatlari;
- boshqarishni tashkil etish;

- ishlab chiqarish, u bilan bog‘liq bo‘lgan tashkiliy, operatsion va texnik-texnologik tavsiflar, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar;
- firmaning moliyasi;
- marketing;
- tashkiliy madaniyat.

Yuksak vazifa (missiya) va maqsadlarni aniqlash o‘rganilayotgan strategik boshqarish tizimining jarayonlaridan biri, u 3 kichik jarayonlardan tashkil topgan, har biri esa muhim mas‘uliyatli ishdir. Birinchi kichik jarayon firmaning yuksak vazifasini aniqlashda, ikkinchisi uzoq muddatli maqsadlarini aniqlashda va nihoyat qisqa muddatli maqsadlarini ifodalashda. Firmaning yuksak vazifasi va maqsadlarini aniqlash, firma nima uchun faoliyat ko‘rsatayapti va nimaga intilishini bilishga imkon beradi. Buni bilish orqali istiqbolli strategik xulqini tanlash mumkin.

Yuksak vazifa va maqsadlar aniqlangach, strategiyani tashkil qilish va tanlash bosqichiga o‘tiladi. Bu jarayon haqiqatan ham strategik boshqarishning o‘ziga deyilishi mumkin. Tashkilot maxsus usullar yordamida o‘zining maqsadlariga va yuksak vazifalarini amalga oshirishga erishadi.

Strategik bajarish keskin jarayon bo‘lib, aynan u muvaffaqiyatli bo‘lgandagina firma qo‘ygan maqsadlariga erishishga olib keladi. Agar firmadagi salohiyatlar yetarli darajada jalb etilmasa, strategiya amalga oshirilmay qolishi mumkin. Ayniqsa, bu mehnatkashlar salohiyatidan foydalanilmagan hollarda ro‘y beradi.

Strategiyaning bajarilishini baholash va nazorat qilish mantiqan so‘nggi jarayon bo‘lib, strategik boshqarishda namoyon bo‘ladi. Ushbu jarayon tashkilot maqsadlarini amalga oshirayotgan jarayonning borishi haqida teskari bog‘lanish barqaror bo‘lishini ta‘minlaydi.

Har qanday nazoratning masalalari quyidagilar:

- qaysi ko‘satkich bo‘yicha tekshirish lozimligini aniqlash;
- nazorat qilinuvchi obyektning holatini baholashda qabul qilingan standartlar, me‘yorlashning yoki boshqa e‘lon ko‘rsatkichlar bilan mos kelishi;
- o‘tkazilgan baholash oqibatida og‘ish sabablari aniqlansa, u holda og‘ish sabablarini tushuntirish;
- lozim va zarur bo‘lsa, baholashga tuzatishlar kiritish.

Strategik nazorat natijalariga binoan tuzatish kiritilsa, firmaning strtegiyasiga ham, maqsadlariga ham taalluqli bo‘ladi.

## 1.4.2. Biznesning strategik turlari

Biznes sohibkorlik – tijorat ishlari bilan, pul topish maqsadida biror ish bilan band bo'lish. Biznes tovar ishlab chiqarish va uni sotish, xizmat ko'rsatish, transport va boshqa sohalaridagi faoliyatdir. Biznes xo'jalik yuritish ko'lamiga qarab, yirik, o'rta va mayda turlarga bo'linadi.

Yirik biznesga asosan ishlab chiqarishda 500 ortiq kishi band bo'lgan, o'rta biznesda 20-500 kishi band bo'lgan firma (tashkilotlar) mayda biznesga 10-20 va undan ortiq kishi ishlaydigan tashkilotlar kiradi.

Yirik va o'rta biznesga asosan yirik ishlab chiqarish, ko'p sonli tovarlar chiqaradigan, mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan sohalar kiradi. Mayda biznes qishloq xo'jaligi, aholiga xizmat ko'rsatish sohalarida keng tarqalgan. Mayda biznes sharoitiga tez moslashuvchanligi bilan ajralib turadi, chunki uning faoliyati katta mablag' talab qilmaydi va kichik mablag'larni tez topish mumkin. Mayda biznes samarali bo'lganidan keng tarqalgan, ayniqsa, yirik biznes uchun qulay bo'lmagan sohalarida avj oladi.

Firma deganda, savdo-sotiq tashkiloti yoki ishlab chiqarish birlashmasi tushuniladi. U esa ishlab chiqarish munosabatlarining yig'indisiga asoslanib, xo'jalik yuritadi. Firmaning xo'jalik yuritishdagi tamoyillari:

- o'zini-o'zi qoplash – daromadi xarajatlaridan ortiq bo'lishini ta'minlash;

- o'zini-o'zi moliyalash, texnik va ijtimoiy taraqqiyotini o'zining daromadidan moliyalashni ta'minlash;

- o'zini-o'zi boshqarish, boshqarishning ko'pgina qismini firma miqyosida yechish;

- o'z-o'ziga mustaqillik – xomashyo yetkazib berish va mahsulotni sotish shartnomalarini tuzish.

Firma xo'jalik yuritishni tanlashda barcha shakllarni hisobga olib, solishtirilishi lozim. Firma faoliyatiga davlat, ta'sis qiluvchi, qarz beruvchilar, ta'minlovchilar, jamoatchilik, rahbarlar, iste'molchilar, ishchilar ta'sir etadilar. Firma uchun strategiyani aniqlash firma faoliyat ko'rsatayotgan muayyan holatiga o'ta bog'liq. Ammo strategiyani ifodalashda ba'zi umumiy yondashishlar mavjud.

Strategik boshqarishning muhim tarkibiy qismidan biri strategiya. Strategiyani tanlash, uni amalga oshirish (qo'llash strategik)

boshqarishning asosiy mazmunini tashkil qiladi. Strategik boshqarishda strategiya tashkilot (firma)ning rivojlanishini uzoq muddat sifat jihatidan aniq yo'nalishi. Shu bilan birga tashkilot faoliyatining sohasiga, uning faoliyat vositasi va shakliga, tashkilot ichidagi o'zaro munosabatlar tizimiga hamda tashkilotning maqsadlariga yetishtiruvchi (olib keluvchi) yo'nalish boradigan (jarayoni kechadigan) atrof-muhitga taalluqli (bog'liq).

Firmaning strategiyasini aniqlashda rahbariyat bozordagi firmaning holati bilan bog'liq bo'lgan 3 ta masalalarga duch keladi.

- qaysi biznesni tugatish;
- qaysi biznesni davom ettirish;
- qaysi biznesga o'tish.

Bu haqda strategik boshqarish sohasining yetakchi bilimdoni M.Porter tomonidan bozorda firmaning faoliyat ko'rsatish strategiyasining 3 ta asosiy ishlab chiqarish sohasi borligi aniqlangan.

Birinchi soha – ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishda rahnamolik qilish bilan bog'liq. Bunda mahsulot tannarxi bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar yuqori sathda amalga oshirilishi lozim. Marketing bo'linmasi bu holatda yuqori rivojlanishi lozim emas.

Ikkinchi sohasi – mahsulot ishlab chiqarishda ixtisoslashtirish bilan bog'liq. Bu holatda firma yuqori ixtisoslashtirilgan ishlab iqarishni amalga oshirish kerak va o'zining mahsulotini ishlab chiqarish sohasida marketing rahnamolik qilishi kerak. Bu toifadagi firmalar ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari uchun yuqori salohiyatga, ajoyib dizaynerlarga, yuqori sifatli mahsulot bilan ta'minlaydigan murakkab tizimga, shular qatori rivojlangan marketing tizimiga ega bo'lishi kerak.

Uchinchi soha – firma bozorining ma'lum guruhiga (sigmentiga) qayd qilinishi (fiksatsiya) va tanlangan bozor guruhiga firma imkonini yo'naltirilishi taalluqli. Bu holatda firma hamma bozorda ishlashga harakat qilmay, ma'lum, aniq guruhda ishlaydi. Bunda firma mahsulot ishlab chiqarishda ixtisoslashtirish siyosatini o'tkazish orqali xarajatni kamaytirishga intiladi.

### **1.4.3.Firma strategiyasini ishlab chiqish**

Strategiyani tanlash jarayoni quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi: joriy strategiyani aniq bilib olish mahsulot portfelini tahlil qilish, firma strategiyasini tanlash va tanlangan strategiyani baholash.



**Joriy strategiyani aniq bilib olish.** Bu strategiyaning muhimligi shundaki, firmaning hozirgi holatini va u qanday strategiyani amalga oshirishini aniq bilmay turib, kelajakdagi masalalarni yechish uchun yechim qabul qilib bo'lmaydi. Bunda joriy strategiyani aniq bilib olishning hir xil tasviri (sxemalari)dan foydalanish mumkin. A.Tampson va A.Strinlandlarning fikrini amalga oshiriladigan strategiyani o'rganmoq uchun 5 ta tashqi va ichki omillar bo'yicha baholash lozim.

Tashqi omillar: firma faoliyatining miqyosi (ko'lami) va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning turli-tumanlik darajasi, firmaning o'sa olmasligi, firmaning umumiy tavsifi va keyingi xususiyatini tiklashi va xususiy mulkning ma'lum qismini xarid qilish, so'nggi (keyingi) vaqtda firma faoliyatining tuzilishi va yo'nalganligi, keyingi vaqtda firma mo'ljallangan imkoniyatlari, tashqi xavflarga munosabat.

Ichki omillar – firmaning maqsadlari, mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha sarmoya ishlab chiqarish va qo'yish (kiritish) ning muayyan tuzilishi va ne'matlarni taqsimlash me'zonlari, rahbariyat va muayyan amaliyot tomonlaridan moliyaviy tavakkallikka munosabat, ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlar sohasida kuchlarni to'plash sathi va darajasi, alohida funksional (vazifa bajaruvchi) bo'linma (sfera)lar (marketing, ishlab chiqarish, xodimlar, moliya, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar)ning strategiyalari.

Mahsulot portfelini tahlil qilish. Strategik boshqarishning muhim instrumentlaridan biri mahsulot portfelini (jami hajmini) tahlil qilish. Bu esa, biznesning ba'zi qismlari bir-biriga o'ta bog'liqligini yaqqol tasvirlaydi, ba'zi mahsulot hajmi, yig'indisi oddiy qo'shilib, yig'indi qilib qaralgan natijadan, katta farq qiladi, firma uchun mahsulotlarning alohida qismlari holatidan ko'ra biznesning alohida qismlari muhimroq. Mahsulot portfelini tahlil qilish yordami bilan biznesning tavakkallik, pulning kelib tushishi, yangilanish va eskirish kabi muhim omillarni muvofiqlashtirilish mumkin.

Mahsulot portfelini tahlil qilish 6 bosqichda o'tkaziladi. Mahsulot portfelini tahlil qilish uchun firmada sath yoki pog'onalarni tanlash. Mahsulot portfelini tahlil qilishda bosqichma-bosqich bo'ysunish (ierarxiya)ni aniqlash lozim, bunda alohida mahsulot sathidan (bosqichidan) boshlanadi va tashkilot (firma)ning yuqori pog'onasida tugallanadi.

Tahlil birligi, ya'ni biznesning strategik birligi yoki o'lchami belgilanadi. Ko'p holatlarda biznesning strategik o'lchovidan farqlanadi. Biznesning strategik o'lchovini bir mahsulot qamrashi, bir necha mahsulot ham bir strategik o'lchovda bo'lishi mumkin. Keyingi holat

bo'lishi mumkin, qachonki, firma o'lchovga mahsulot – bozor guruhiga qarasa.

Mahsulot portfelini tahlil qilish hajmi (matritsa) ning parametrlarini aniqlash zarur ma'lumotlarni to'plash maqsadida aniq bilish uchun, shu bilan birga mahsulot portfelini tahlil qilishda zarur bo'lgan o'zgaruvchilarni tanlash uchun o'tkaziladi. Bundan o'zgaruvchanlik o'rnida bozor o'lchami, inflatsiya (qadrsizlanish)dan himoyalanganlik darajasi, sof foyda berish darajasi, bozorning o'sish sur'ati, dunyoda bozorni tarqalganlik darajasi misol bo'lishi mumkin.

Biznesning kuchini o'lchamoq uchun bozorning hissasi, bozor hissasi o'sishi, yetakchi tamg'a (markaga nisbatan bozorning nisbiy hissasi) kabi o'zgaruvchilar foydalanishi mumkin.

Ma'lumotlarni yig'ish va tahlil qilish uchun soha o'ziga jalb qila olishi, firmaning raqobatbardoshligi, firmaga xavf soluvchilar va imkoniyatlar, ne'matlar va xodimlarning malakasi kabi yo'nalishlarni o'rganshini aytib o'tish o'rinlidir.

Firmaning mahsulot portfelini joriy holati haqida tasavvurga ega bo'lish uchun mahsulot portfelining holati (matritsa) tuziladi va tahlil qilinadi. Bu esa rahbarlarga firmaning kutilayotgan mahsulot portfelini bashorat qilishga imkon beradi.

Firmaning holatini belgilovchi muhim omillarni tahlil qilish asosida rahbariyat tomonidan firma strategiyasini tanlash amalga oshiriladi. Bunda mahsulot portfelining tahlil qilish natijalari hamda amalga oshiriladigan strategiyaning tavsifi va mohiyati hisobga olinadi.

Strategiyani tanlashda sohaning kuchli tomonlari va firmaning kuchli tomonlari ko'p vaqt hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Yetakchi firmalar imkoniyatlarini maksimal darajada foydalanishga intiladi.

Firmaning maqsadlari har bir muayyan firmaga taalluqli strategiyani tanlashda noyob (yagona) va o'ziga xos (ajoyib) lik beradi. Maqsadlarda firmaning nimaga intilayotganligi ifodalanadi.

Firma taraqqiyot strategiyasini tanlashda oliy rahbariyatning qiziqishlari va munosabatlari juda katta ahamiyatga ega, rahbariyat tavakkalchilikni yoqtirishi mumkin yoki aksincha, har xil usullar bilan tavakkalchilikdan chetlashi mumkin. Bu munosabati taraqqiyot strategiyasini tanlashda hal qiluvchi kuchga ega bo'ladi. Rahbarlar tomonidan shaxsan xush ko'rish (yoqtirish) yoki yoqtirmaslik strategiyani tanlashda juda kuchli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Firmaning moliyaviy ne'matlari ham strategiyani tanlashga sezilarli ta'sir etadi.

Xodimlarning malakasi moliyaviy ne'matlar kabi firma strategiyasini tanlashda kuchli cheklaydigan omillar.

Firmaning majburiyatlari (ya'ni avvalgi strategiya bo'yicha) firmaning taraqqiyotiga ma'lum sustlik beradi. Ammo avvalgi majburiyatlaridan birdaniga tonish (voz kechish) mumkin emas. Shuning uchun yangi strategiyani tanlashda ushbu faktni hisobga olish lozim. Firma strategiyasini tanlashga tashqi muhitning bog'liqlik darajasi sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Strategiyani tanlashda ushbu faktni hisobga olish lozim.

Firmaning strategiyasini tanlashda, ya'ni strategiyani tanlashda doimo vaqtli omil e'tiborga olinishi kerak. Tanlangan strategiyani baholashga strategiyani amalga oshirishda ta'sir etuvchi omillarning to'g'riligining tahlili ko'rinishida va hisobga olishning yetarli ekanligida ifodalanadi. Tanlangan strategiya firmaning o'z maqsadlariga erishishiga olib kelsa, barcha bajarilgan ish (tanlash) tartibi qoniqarli hisoblanadi. Mana shu esa tanlangan strategiyani baholashning asosiy mezonidir. Agar strategiya firmaning maqsadlariga mos kelsa, u holda uni keyingi baholash yo'nalishlari bo'yicha o'tkaziladi.

Tanlangan strategiyaning holati va atrofdagi qurshov talablariga mos kelishi.

Tanlangan strategiyaning firma salohiyati va imkoniyatiga mos kelishi.

Strategiyaning bajarilishi, bir qarashda, strategiyaning bajarilishi, bu go'yo «odatdagi» boshqarishdek. Darhaqiqat, firmaning strategiyasi aniqlangan ekanmi, bundan buyon uni bajarish bo'yicha ish oddiygina boshlanib, strategik boshqarishdan juda uzoqda ekandek. Aslida esa, bunday mulohaza (fikir) katta adashishdir. Strategiyaning bajarilishi bosqichining ahamiyati va mohiyatini tushunmoq uchun quyidagilarni e'tiborga olish muhim. Strategiyaning bajarilishi, qabul qilingan strategiyaning vositasi sifatida hayotga tatbiq etish munosabati bo'yicha passiv rol o'ynaydi. Strategiyaning bajarilishining muhim xususiyati shundaki, u tashkilotda qiyinchilik yaratish bilan yaxshi strategiyani yomon amalga oshirishdagina kuchi bo'lib qolmay, balki strategiyani tanlashda, yo'l qo'yilgan xatolar bo'lsa ham tashkilotni muvaffaqiyat qozonishga imkon yaratadi. Strategiyani yaxshi bajarish salbiy oqibatlarni ham tekislash qobiliyatiga ega.

Strategiyani bajarish bosqichi (pallasi) strategiyani bajarish quyidagi 3 ta masalani yechishga qaratilgan:

Ma'muriy masalalar orasida ustunligini o'rnatish, tanlangan strategiya I firma ichidagi jarayonlar orasida moslik o'rnatish.

Firmani boshqarishda rahnamoning uslubi va yondashish strategiyasini amalga oshirish bilan tanlash va keltirish mosligi. Barcha 3 la masala o'zgarishlar orqali yechiladi. Shuning uchun o'zgarishlar strategiyaning bajarilishda o'zagini tashkil etadi. Aynan shuning uchun ham strategiyani bajarishdagi jarayonlarni strategik o'zgarishlar deb ataladi.

Strategiyani bajarish bilan zarur o'zgarishlar o'tkazish ko'zda tutiladi, bu siz eng yaxshi ishlab chiqarilgan strategiya ham muvaffaqiyatsiz tugashi mumkin. Shuning uchun to'liq ishonch bilan aytish mumkinki, strategik o'zgarishlar – bu strategiyaning bajarilishiga kalitdir.

Tashkilotda strategik o'zgarishni o'tkazish juda murakkab masalalardan. Bu masalalarni yechishdagi qiyinchilik shundaki, birinchi navbatda, har qanday o'zgarish qarshilikka uchraydi. Shu bois o'zgarishni o'tkazishda, eng kami bilan quyidagilarni yengib o'tish lozim:

- rejalashtirilayotgan o'zgarishi qanday qarshilikka uchrashini ochish, tahlildan o'tkazish va oldindan ayta olish;
- bu qarshilikni imkon qadar kamaytirish;
- yangi holatni belgilash;
- qarshilikni ko'rsatuvchilar, o'zgarishning egalari ham bu odamlar. Aslida odamlar o'zgarishlardan qo'rqmaydilar, ular o'zgargan bo'limlardan qo'rqadilar. Tashkilotdagi o'zgarishlar, ularning ishlariga, tashkilotdagi ularning holatlariga ta'sir etadi. Shu bois ular o'zgarishlarga xalaqit beradilar. O'zgarishlarni muvaffaqiyatli o'tkazish rahbariyat uni qanday amalga oshirishga bog'liq. Menejerlar o'zgarishlarni o'tkazayotganda yuqori ishonch bilan tushuntirishlari kerak.

Strategiyaning bajarilishi uchun salohiyatni jalb etish.

Strategir o'zgarishlar va tashkilotlarga lozim bo'lgan iqlimni yaratish bilan bir qatorda tashkilot rahbarlari uchun muhim masalalardan biri strategiyani bajarish bosqichida tashkilot resurslarini shakllantirish va ishga solish hamda inson salohiyatini strategiyaning ro'yobga chiqishiga yo'naltirishdir.

Bu boradagi strategiyaning inson salohiyatidan foydalanishi uchun 2 narsaga e'tibor berishi lozim. 1-dan strategiyani amalga oshirishning muhim sharti firma a'zolarining tashkilot olib borayotgan ishga, ya'ni xususan olganda tashkilot strategiyani amalga oshirayotgan ishga

sodiqliqi. Berilganlik, tarafdorlik, muxlislik, sodiqlik hislarini o‘stirish va rivojlantirish o‘ta murakkab.

Strategiyani bajarish bosqichida rahbariyat barcha mumkin bo‘lgan chora-tadbirlarni qo‘llashi lozim va oqibatda tashkilot a‘zolarida tashkilot strategiyasini o‘zining shaxsiy ishiga va doimiy his qilishiga aylansin. Ikkinchidan, strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish ko‘p jihatdan tashkilotning har bir a‘zosi o‘z ishchi joyida yuqori natijalarga erishishga intilishiga bog‘liq. Odamlarning yaxshi ishlashni bilishlari va yaxshi ishlashga intilishlari rahbariyatning diqqat markazida bo‘lishi kerak, xususan strategiyani bajarish bosqichida alohida e‘tibor predmeti bo‘lmog‘i lozim.

Resurs (ne‘mat)larni jalb qilish jarayoni amalga oshiriladigan strategiya bilan mos ravishda tashkilotning ne‘mat (resurs) salohiyatidan foydalanish mexanizmini keltirishdan boshlanadi, chunki strategiya qo‘llashda kelib chiqadigan masalalar bilan mos ravishda firmaning har bir bo‘linmalarining funksional faoliyatlarining tavsifi va yo‘nalishlaridan kelib chiqishini oliy (yuqori) rahbariyat bilishi kerak. Bo‘linmalarining funktsiya (vazifa)lariga qadar, tashkilot ichida ne‘matlarni harakatga keltirishdan oldin rahbarlik tomonidan yangi masalalar yetkazilgan bo‘lishi kerak. Shu bilan birga ular tomonidan ichki qarshiliklar bartaraf qilingan bo‘lishi lozim.

Resurslarni jalb qilish bo‘yicha asosiy faoliyat bu tashkilot ne‘matlarini strategiyaning tarkibidagi bo‘linma (bo‘g‘in)larga taqsimlashdir. To‘g‘ri o‘z vaqtida taqsimlash muvaffaqiyat garovi. Xuddi shuningdek, moliyaviy ne‘matlarni tarqatish ham o‘ta muhim.

Firmaning strategiyasi va strategik bajarish jarayonini ko‘rib chiqish davomida rahbarlarning ahamiyati va tavsiflari haqida tasodifan to‘xtalgani yo‘q.

Chunki strategiyani bajarish – ijtimoiy jarayon va bunda muhim vazifa yuqori rahbariyatga yuklatilgan.

---

## **2-bob. TADBIRKORLIK FAOLIYATIDA MARKETING TIZIMI**

### **2.1. Kichik biznes marketingining vazifalari**

**2.1.1. Marketing tadqiqotlari, oldindan bilish va rejalashtirish, boshqarish va marketing nazorati**

**2.1.2 Tovar bozorlarining mohiyati**

**2.1.3. Bozor segmentatsiyasi va bozorni qamrab olishda marketing variantlari**

**2.1.4. Mahsulotni belgilash va joylash**

**2.1.5. Tovarning hayotiy sikli**

#### **2.1. 1. Marketing tadqiqotlari, oldindan bilish va rejalashtirish, boshqarish va marketing nazorati**

Marketing tadqiqotlar – bu tovar va xizmatlarni ayirboshlash va ishlab chiqaruvchining sotish bilan bog‘liq barcha ma‘lumoti va muammolarning maqsadli to‘plamini tahlil qilishdir. Marketing tadqiqotlari muayyan tovar bozorining mavjudligi va uni egallash hamda mustahkamlanib qolish kabi savollarga ko‘proq amaliy javob beradi. (A.Xosking). Marketing tadqiqotini o‘tkazish quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

- masalani qo‘yilishi va firma oldida turgan muammolarni aniqlash;
- tadqiqot maqsadlarini aniqlash va xarajatlarning qiymatini baholash;
- axborot to‘plash va uni turkumlash;
- dastlab berilgan, so‘ng hisoblanganlarni tahlil qilish;
- tavsiyanomalarni ishlab chiqish.

Marketing tadqiqotlarining asosiy yo‘nalishlari – bozorni o‘rganish va marketing majmuasining asosiy elementlarini, tovarni, tovar narxini, tovar xarajatini va sotishni rag‘batlantirish natijalarini tahlil qilish. Marketing tadqiqotlari natijasida olingan axborot tadbirkorlar uchun xo‘jalik strategiyasini ishlab chiqishda va amalga oshirilishida muhim ahamiyatga ega. Uni marketingni boshqaruvchini vazifalari asosida

ishlatilishi A.Xosking tomonidan bir necha omillarini hisobga olib keng tasvirlangan, ya'ni:

- xaridorlar talabini bir xilga keltirish;
- xaridor bozorini tavsiflash;
- xaridorning xulqi va xarajat imkoniyatlarini o'rganish;
- sotish va pullashni o'zgarishi;
- reklama xarajatlari va ularni o'zgarish yo'nalishlari;
- tovarni harakatlantirish tadbirlari;
- bozorni kengaytirish imkoniyatlari;
- xaridorni kengroq va aniqroq tavsiflash (ya'ni yoshi, oila tarkibi, daromadlar saviyasi ma'lumoti, jo'g'rofik taqsimlanishi, uzoq muddat ishlatiladigan tovarga egaligi, ular qayerda va qanday sotib olinadi, axborot qanday vositalar bilan olingan va boshqalar);
- asosiy raqobatchilar tomonidan egallangan bozor qismi;
- taqsimlanish tarkibi;
- bozor holatiga ta'sir ko'rsatadigan asosiy ijtimoiy-iqtisodiy kuchlarni aniqlash;
- tovarlarni va ularni sezilishini o'rganish;
- mahsulot belgisi (markasi);
- tovarni joylashtirish;
- shakli, o'lchamlari, himoyalani xususiyati, yorliqlari va etiketkalarining turlari;
- xizmatlar, reklama, aloqa yo'llari, sotilishda izlanishlar;
- taqsimlash, narx va sotib olishga qiziqtirish;
- eksport bozorlari.

Tadbirkor tomonidan qabul qilinadigan marketing qarorlarni ko'pchiligi kelajakda paydo bo'ladigan hodisalarni baholashga asoslangan. Ularni to'laroq hisobga olish uchun marketingda uzoq muddatli (3 dan 5 yilgacha), o'rta (1 dan 3 gacha) va qisqa muddatli (1 yilgacha) hisoblangan (prognoz)lar mavjud.

Kichik biznes miqyosida yangi tovar assortimentlari bo'yicha yangi tovar maydoniga chiqish va investitsiyalar haqidagi qarorlar va marketing strategiyasi bilan bog'liq bo'lganda uzoq muddatli oldindan bilish ishlab chiqiladi. O'rta va qisqa muddatli prognoz asosan moliya, xomashyo materiallar, ish kuchi, ishlab chiqarish rejalari va marketing taktikasini o'z ichiga qamrab oladi.

Marketing bo'yicha mutaxassislar tadbirkorlikda marketing asosida rejalashtirishni bashorat qilishda ular o'rtasidagi sezilarli farqni ko'rib chiqadilar. A.Xosking ta'riflashi bo'yicha, uzoq muddatli rejalash-

tirishda talab asosan tashqi omillar bilan aniqlanishi, so'ng esa kompaniya marketingni majmuasini o'zgarishi bilan aniqlanishi faraz qilinadi.

Marketingni rejalashtirish – bu bir necha variantdagi muqobil rejalar ichidagi eng yaxshisini tanlab olish jarayonini hisoblash mumkin. Kichik shakldagi xo'jaliklarni marketing rejalashtirilishiga quyidagilar kiradi:

- firma xo'jaligi ichidagi bo'linmalarining faoliyat harakatlarini muvofiqlashtirish;

- tashqi muhitning kutiladigan taraqqiyoti omillarini va uni o'zgaruvchilik darajasini aniqlash;

- firma xodimlarini kutilmagan holda paydo bo'lganda befoyda harakatlarini kamaytirish;

- bajaruvchilar oralig'idagi samarali munosabatlarni ta'minlash.

Marketingning strategik rejasi korxonaning xomashyo, mehnat, moliya va boshqa resurslarni samarali ishlatilishiga mo'ljal qilib yo'naltirilgan. Firmaning maqsadlarini va imkoniyatlarini navbatdagi 3-5 yil o'zaro bog'lanishi uchun marketing sohasida strategik marketing dasturi ishlab chiqiladi. Ushbu dastur bozor konyunkturasining o'zgarishlari asosida tartibga solib turiladi.

Dastur uchta o'zaro bog'liq blokdan tashkil topadi: firmaning maqsadlari, firmaning xo'jalik portfeli strategiyasi va firmaning o'sish strategiyasi.

Firmaning maqsadlari ularni ahamiyati asosida guruhlanadi. Bosh maqsad va so'nggi saviya maqsadlari aniqlanadi, (maqsadlar daraxti). Maqsadlar daraxtini qurishda vaqtinchalik interval qoidasidan foydalaniladi, so'ngra uzoq muddatli, o'rta muddatli va qisqa muddatlar ajratib ko'rsatiladi. Vazifaviy belgi yordamida firmaning bosh maqsadi va uning bo'linmalari maqsadlari aniqlanadi.

Firmaning ishlab chiqaradigan mahsuloti hamda ko'rsatadigan xizmati firmaning xo'jalik portfelini tashkil etadi. Ushbu portfel tovarlarning assortiment va xizmatlari guruhdari asosida, bozorning yo'llanishiga qarab strategik xo'jalik bo'linmalariga (SXB) taqsimlanadilar.

SXB portfeli hamda ularni taraqqiyot topish yo'nalishlari asosida firmaning xo'jalik portfeli strategiyasi aniqlanadi.

Firmaning o'sish strategiyasi – faoliyat doirasini kengaytirishning asosiy yo'nalishlarini belgilash bilan bog'liqdir. Amerikaning «Boston konsalting guruhi» kichik firmalar strategiyasini to'rtta asosiy turini taklif etadi: (4-chizma).



|                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| «Qalbaki qo‘ziqorin» | «Chaquvchi asalarilar» |
|----------------------|------------------------|

«Dono peskar»

«Xameleon»

#### 4-chizma. Kichik firma strategiyasining asosiy turlari.

Kichik firma tomonidan «Qalbaki qo‘ziqorin» strategiyasi tanlab olinganda barcha diqqat-e‘tibor yirik kompaniyaning mahsulotini ko‘chirib olishga qaratiladi. Uni ishlab chiqish ikki variant asosida, yo‘lga qo‘yilishi mumkin:

1) asosiy, patentlangan variant – yirik korxonaning mahsulot belgisi asosidagi mahsulotni ishlab chiqarish;

2) asosiy tovarga o‘xshash «soxta» nusxa, kichik firma ishlab chiqarishi mumkin bo‘lgan mahsulot.

Nuxsa ko‘chirish faoliyati asosan ombor, farmatsevtika, elektronika va ro‘zg‘orda ishlatiladigan radioapparatura uchun zarur predmetlarni ishlab chiqarish shaklida olib boriladi. «Qalbaki qo‘ziqorin» virusi juda joni qattiq bo‘lib chiqdi, chunki nusxalar albatta, asosiy mahsulotga nisbatan ancha arzon narxda sotiladi.

Kichik firmalarda ilmiy izlanish bilan bog‘liq xarajatlarning bo‘lmaganligi sababli tovarni arzon narxda sotishlari mumkin bo‘lgan asosiy mahsulot chiqaruvchi yirik kompaniyalar bu kabi ishlar uchun hamda rivojlanishi uchun katta xarajatlarni sarf qilishlari mahsulot narxini yuqori bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Ammo narxni pasayishi bilan nusxani sifati pasayib ketishi ham mumkin, ya‘ni «Qalbaki qo‘ziqorin» bilan zaharlanish ham mumkin.

«Dono peskar» strategiyasini maqbul o‘lchamini kichik xo‘jalik yurituvchilar yirik ishlab chiqarish samarasiz bo‘lgan tarmoqlarda ishlatiladi. Masalan, yirik firmalar uchun sartaroshxonalarga, uncha katta bo‘lmagan kafelarga, ixtisoslashgan kichik magazinlarga, yirik serqatnov yo‘llardan chetda joylashgan yoqilg‘i berish shaxobchalariga mablag‘ sarflash samara bermaydi. Bu yerda foyda uncha katta bo‘lmaydi, lekin maosh xarajatlari yuqoridir.

Kichik biznesning tadbirkorlik tarkibi maqbul o‘lcham strategiyasini ko‘zlasa, unda uning o‘sib-ulg‘ayish imkoni cheklangan bo‘ladi: uning yirik korxonalar bilan raqobat kurashida o‘zini saqlab qolishida bir tomondan qo‘l kelsa, ikkinchi tomondan ushbu xo‘jalik yuritish subyekti faoliyatini kengaytirishida to‘siq bo‘ladi.

Bozor iqtisodiyoti taraqqiyot topgan davlatlarda ko‘plab kichik firmalar «chaqib oluvchi asalarilar» kabi yirik kompaniyalarni kichik

samarasiz ishlab chiqarish bilan cheklanib qolmasdan ulardan xalos bo'lishga kirishadi, bu esa yirik kompaniyalarni umumiy xarajatlarni kamayishiga olib keladi. Kichik firma uchun alohida xo'jalik yuritishning kichik elementi yirik kompaniyalarni kichik bo'linmasiga o'xshab oraliq mahsuloti emas, balki bu pirovard natija mahsuloti. Ammo kichik biznes subyekti bu kabi strategiyani tanlab u to'la yirik korxonaga qaram bo'lib qoladi. Bu kabi vaziyatdan chiqish uchun, bitta yirik firmaga to'g'ri keladigan aylanma qismini cheklash taktikasi yordamida ushbu holatdan qutilib qolish mumkin. Kichik biznes korxonalari raqobat kurashida «Xameleon» taktikasini yirik kompaniyaning «rangiga kirish» uchun ishlatadilar.

Bu kabi strategiyaga misol qilib franchayzingni ko'rsatish mumkin. Kichik biznesda marketingni taktik rejalashtirish aniq topshiriqlar tizimini yaqin kelajakdagi korxonaning tadbirkorlik strategiyasini o'z ichiga oladi, ya'ni: assortimentli, savdo, narx, reklama, moliyaviy va kadrlar bo'yicha.

Marketingni amaldagi rejasi yaqin maqsadlarining hozirgi holati marketing vaziyatini tavsiflash, imkoniyatlar tahlilini, raqobatchilarni kuchli va zaif tomonlarini, moliyalar harakatini rejalashtirilgan daromadlar va xarajatlar muvozanatini, tashkiliy-boshqaruv harakatlarini nazorat qilishni yo'lga solinishini va ularni amalga oshirilishini o'z ichiga oladi.

Marketing boshqarilishi – bu marketing majmuasining elementlariga ta'sir ko'rsatish jarayoni bo'lib xaridorlar bilan belgilangan maqsadli almashuvini shaxsiy yoki ikki tomonlama foyda olish uchun qo'llanadi.

Marketing faoliyatida samarali natijalarga erishish (tovar)ni mahsulot o'zining narxi, bozorda joylashtirish va harakatlantirish choralari bilan bog'liq.

Marketing boshqaruvchining tashkiliy tarkibi idoralarning yaxlit tizimi bo'lib, ishchi-xizmatchilarni samarali ishlashini xo'jalik yurituvchi subyektni oldiga qo'ygan maqsadga erishishini ta'minlaydi. U quyidagi turlardan tashkil topgan bo'lishi mumkin: funksional, tovar funksional va bozor-funksional.

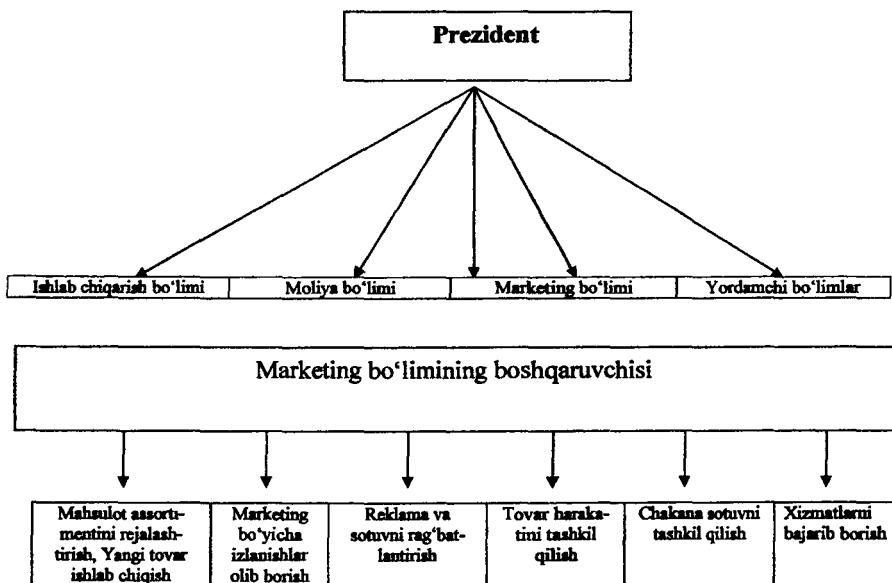
Marketing boshqaruvining funksional tashkiliy tarkibiy bo'linmalar javobgarligini va ularning ixtisoslashuvini marketing vazifasi bo'yicha aniqlashni ko'zda tutadi. Ya'ni: assortimentni rejalashtirish va yangi mahsulotni ishlab chiqarish, marketingda izlanishlar olib borish, tovar

harakatini tashkil etish, reklama va sotuvni rag'batlantirish, xizmatlar va savdo xizmatini tashkil qilish.

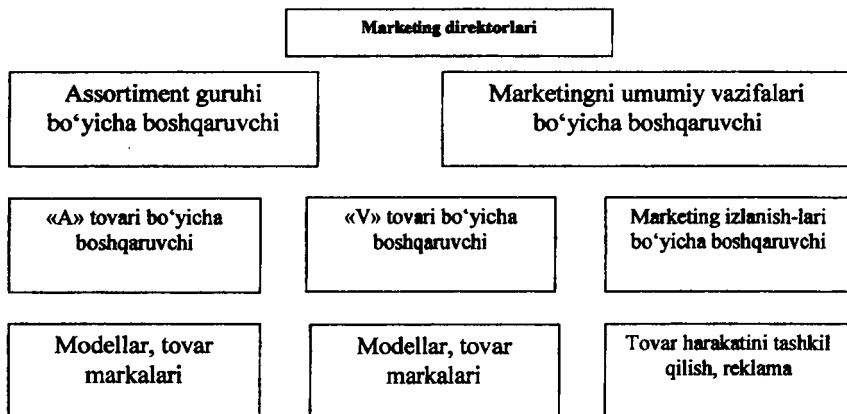
Marketing boshqaruvining tovar-funksional tashkiliy tarkibi tovarga mo'ljallangan va tarkibiy bo'linmalarining bir qismi ixtisoslashishi tovar assortimentlarining alohida guruhlari bo'yicha qurilgan.

Marketing boshqaruvining bozor funksional yoki regional tashkiliy tizimi bo'limlari funksional bo'linmalarini qo'shimcha tashkil qilish regional bozorlariga yoki iste'molchilar turlariga yo'naltirilgan.

Shunday qilib, marketing boshqaruvining tashkiliy tarkibi faoliyat turlarini tadbirkor-menejerlar yoki firmaning alohida tarkibiy bo'linmalari orasida aniq taqsimlanishini belgilaydi (5-chizma).



5-chizma. Marketing boshqaruvining tashkiliy tarkibi.



6-chizma. Marketing boshqaruvining tovar-funksional tashkiliy tarkibi.

| Marketing majmuasi elementlari | Marketing majmuasi elementlariga ta'sir etuvchi tadbirlar   |
|--------------------------------|---|
| Tovar                          | Mahsulot ishlab chiqarish siyosatini yaratish. Ishlanayotgan mahsulotning assortimentini aniqlash va kengaytirish. Tovarlar tavsifini iste'molchi talabiga binoan yaxshilash. Yangi mahsulot yaratish         |
| Narx                           | Narx siyosatini aniqlash va xizmat ko'rsatish. Sotuv bozorini ahvolini hisobga olib narx setkasini mahsulot hayoti davri uchun yaratish. Mahsulotni raqobatbardoshligini oshirish chora-tadbirlarini yaratish |
| Harakatlanish                  | Tovar va xizmatlarni taqsimlanish siyosatini ishlab chiqish. Taqsimlanish kanalini boshqarish. Taqsimlanish hajmini rejalashtirish va nazorat qilish. Mahsulotni omborga joylash, upakovka qilish, yetkazish  |
|                                | Sotuvni rag'batlantirish siyosatini shakllantirish. Sotuv natijalarini tahlil qilish. Savdo agentlar faoliyatini koordinatsiya qilish, reklama faoliyatini amalga oshirish                                    |

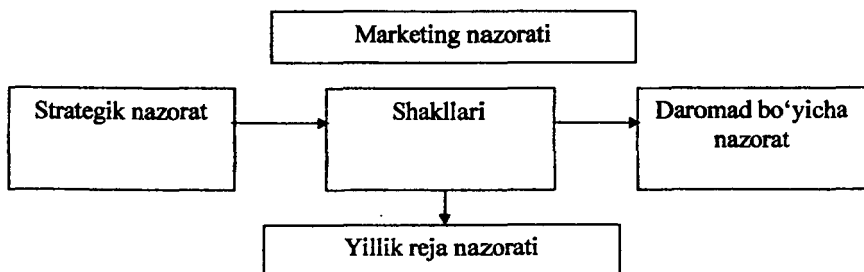
7-chizma. Tovarni sotilishi maqsadidagi tadbirlarni boshqaruv chizmasi.



8-chizma. Marketing boshqaruvining bozor-funksional tashkiliy tizimi.

Strategik nazorat xo'jalik yurituvchi marketing subyektlari faoliyatini muhim bozorda haqiqiy jarayonlar oqimiga to'g'ri kelishini tekshirib turishdir. Daromad olinishi bo'yicha nazorat qilish tadbirkorlik tarkibi faoliyatidan olingan daromadni va ko'rgan zararlarni, xarajat va natijalarni solishtirish asosida tahlil qilish. Yillik reja nazorati – bu amaldagi nazorat bo'lib, qo'yilgan masalalar yechimi va ko'zlangan maqsadga erishishdir.

Tadbirkorlikning samaradorligini oshirishda muhim o'rin marketing nazorati hisoblanadi (9-chizma).



9-chizma. Marketing nazoratining asosiy shakllari.

## 2.1.2. Tovar bozorlarining mohiyati

Kichik biznes turli-tuman muhitda hukm suradi. Unga katta bo'lmagan shakldagi ishlab chiqarish bilan yoki qishloq xo'jalik mahsulotlarini va boshqa turdagi agrosanoat xomashyosini tayyorlash bilan, ularga ishlov berish, shuningdek, mashinalar va dastgohlarni ba'zi bir qismlarini tayyorlash bilan shug'ullanuvchi xo'jalik subyektlari kiradi.

Ba'zi bir tadbirkorlar boshqa tijorat faoliyati tomonidan ishlab chiqilgan tayyor mahsulotni sotib olish bilan shug'ullanadi, so'ngra oxirgi iste'molchiga yoki keyingi tadbirkorga sotadi. Bu kabi biznes «taqsimlash industriyasi» deb ataladi va xizmat ko'rsatish sohasiga kiradi.

Tovarlar – bu material predmetlari, shu bilan birga xizmatlar hamdir, ularni ashyoviy anglab va qurib bo'lmaydi. Xizmatlarga bank ishi, sug'urtalash, o'yin-kulgi sohasi hamda tovarni manzilga yetkazish, joyiga o'rnatish, mashina va dastgohlarni sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish, maslahatchilik biznesi hamda reklama va vositachilik faoliyati kiradi.

Tadbirkorlik faoliyatining barcha turlari o'z tarkibiga tovar ayriboshlashni qamrab oladi. Erkin bozorda tadbirkorlar to'g'ridan-to'g'ri yoki o'zlarining vositachilari orqali tovar va xizmatni sotish yoki sotib olish uchun uchrashadilar. Ayriboshlash, oldi-sotdi jarayoni kimga va qanday tovarlar ishlab chiqarish hamda nimani va qanday sotib olishni aniqlaydi. Tovarlar va xizmatlar bozori bir qator majburiy elementlarni o'z ichiga oladi:

A. Xosking bozorlarni va tovarlarni quyidagicha turkumlaydi:

| O'lchovlar                        | Bozorlarni turkumlash  |
|-----------------------------------|--|
| Tovarlarni ishlatish bilan        | Iste'molchi bozori   |
| Tovarni fizik xususiyati bo'yicha | Tez ishdan chiquvchi tovarlar bozori uzoq ishlatiladigan tovarlar bozori   |
| Jamiyat munosabati bilan          | Zebu ziynat bozori, birinchi darajada zarur bo'lgan predmetlar bozori  |
| Demokratik belgisi bilan          | Yoshi (jinsi) bo'yicha bozor, oila o'lchami (ixtisosliklar) ma'lumotiga qarab (oilalik bilan) ijtimoiy sinflar bo'yicha, diniy belgili bozor, milliy belgili bozor |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Jo'g'rofik belgisi bilan | Regional, milliy bozor, industrial taraqqiyot topgan davlatlar bozori, taraqqiyot topayotgan davlatlar bozori |
| Xomashyo bo'yicha        | Tovar bozorlari   |

– xaridorlar (yakka, guruhiiy kishilar, korxonalar, tashkilotlar) bo'lishi mumkin;

– xarid qilish kuchi (odatda pul);

– tovar yoki xizmat sotib olish istagi;

– tovar yoki xizmatni sotish istagini bildirgan sotuvchilarning mavjudligi;

*Bozor segmenti* – bu bozorning bir qismi bo'lib bir guruh bir xil xaridorlarning iqtisodiy xulqini tavsiflaydi. U marketing konsepsiyasini aniq tushunchasi bo'lib talabni ko'zda tutib ish olib borishni bildiradi;

Bu asosan tovarlarni sotib oluvchi xaridorlarning uning sifatiga, narxiga, sotish xizmat saviyasiga qiziqishlarini tahlil qilish asosida aniqlanadi.

### 2.1.3. Bozor segmentatsiyasi va bozorni qamrab olishda marketing variantlari

Kichik biznesda ko'pincha muvaffaqiyat bozorni segmentatsiya qilish qanchaligi o'z vaqtida yaxshi bilib amalga oshirilganligi va ishbilarmonlar tomonidan egallanmagan bozor maydoni aniqlanganiga bog'liqdir.

*Bozor segmenti* – bu bozorni bir bo'laki bo'lib, u o'zining iqtisodiy intizomi bo'yicha tavsiflanuvchi bir xil sotib oluvchilar guruhini ajratadi. Maxsus izlanishlar natijasida, shu jarayon davrida sotib olinishi sababi, mahsulotni sifatiga, uning narxiga va savdo xizmati saviyasi sotib olish uchun qaror qabul qilinishida aniqlanuvchi shaxs yoki xaridorlar tomonidan qo'yilgan talablar.

Har bir bozor segmenti (sektori) o'zining farq qiluvchi talab va taklif tarkibiga ega. Segmentining asosiy o'lchamlariga quyidagilar kiradi: yetarli hajm, o'sish imkoni, raqobatchi firmalarning tijorat faoliyatini yo'qligi, ishbilarmonlik tarkibi qanoatlantiriladigan talabning mavjudligi va hokazo. Bozor tokchasi bozor segmentidagidan quyidagi belgilar bilan farqlanadi:

– kichikroq hajmga egaligi;

– bir necha tarmoqlar mahsulotini qamrab olishi mumkin;

- bozorning har xil segmentlarining tutashgan joyida joylashgan;
- uncha katta bo‘lmagan raqobat bilan yaxlit bo‘lmasligi bilan tavsiflanishi.

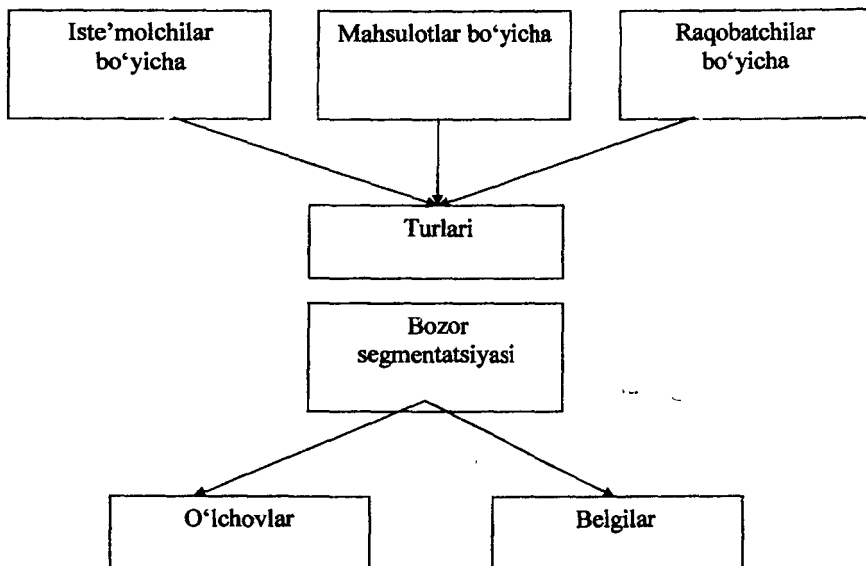
Bozor segmentatsiyasi uning tovar bilan to‘lmagan bo‘shliqlarini aniqlashga imkon yaratadi, ya’ni bozor segmenti va maydoni kundalik bozor takliflarini xaridorlar talab saviyasini qoniqtirish bilan taqqoslaydi. Uning asosiy turlari, o‘lchovlari va tafovutli belgilarini 10-rasm aks ettiradi. Bozorni qamrash bo‘yicha marketing faoliyatining variantlari quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:

1. Amaldagi bozorlar segmentatsiyasini yangi guruh iste’molchiligining o‘z mahsulotini qamrashi niyatida xo‘jalik yurituvchi subyektning «Ichki» faoliyatini kengaytirish.

2. «Kengayish» firmasining faoliyatini kengaytirish – bu ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish va ishlab chiqarish dasturini xoh korxonaning asosiy sohasi bilan bog‘liq bo‘lgan yoki bo‘lmagan yangi turdagi tovarlar bilan to‘ldirish.

3. «Chegaradan oshish» faolligini kengaytirish – xorijiy bozorlarni o‘zlashtirish hisobiga xo‘jalik faoliyatini internalizatsiya qilish.

4. Son o‘sishi – eski bozor uchun tovarni o‘zgarmas turini ishlab chiqarish hajmini ko‘paytirish.





– segmentning son  
o‘lchovlari (hajm);  
– arzonligi;  
– turg‘unligi;  
– foyda keltiruvchanlik;  
– raqobat saviyasi va  
raqobatdan himoyalaniish;

– jo‘g‘rofik muhit;  
– demografiya sharoiti;  
– tovar siyosati;  
– tovar aylanish segmentatsiyasi;  
– sotish omillari  
segmenti (narx, reklama va  
boshqalar).

10-chizma. Bozor segmentining o‘lchov belgilari.

#### 2.1.4. Mahsulotni belgilash va joylash

Marketing fikri bo‘yicha tovarlarni differensiyasini tashkil etish, ya‘ni mahsulotlarga raqobatchilar oldida ustuvorlikni qo‘lga kiritish niyatida o‘ziga xos belgilarni qo‘yishda savdo markasini ishlatish, belgilash va joylash (upakovka qilish) muhim ahamiyatga ega. Savdo markasi bu ramz, belgi, surat, nom bo‘lib tovarlar identifikatsiyasini, ya‘ni ularni raqobatchilar tovarlaridan farqlanishini ta‘minlaydi.

Markalar o‘z ichiga maxsus ramzlar, belgilar, rasmlar, ismlar, qo‘shilmalarini qamrab olishi mumkin. Firmaning ismi, belgisi, tovar ko‘rinishi yoki ularni birlashmalari, o‘rnatilgan tartibda ro‘yxatdan o‘tgan bo‘lsa, ya‘ni yuridik himoyalangan bo‘lsa, unda ular tovar belgisi yoki xizmat ko‘rsatish belgisi hisoblanadi. Tovarlarni joylash (upakovka qilish) bir qator vazifalarni bajaradi:

- tovar belgisini, mahsulot nomini, uni ishlab chiqarilgan joyi va vaqtini ko‘rsatishga ko‘maklashadi;

- tovarni estetik jihatdan ma‘qulroq joylashishni va uni zarar yetkazilishdan himoya qiladi;

- mahsulotni identifikatsiya qilishda ko‘maklashadi;

- ishlatilishda va saqlanishda qulaylik yaratadi;

- xaridor e‘tiborini o‘ziga jalb qiladi;

- mablag‘ni tejaydi.

O‘ziga-o‘zi xizmat qilish shartida upakovkani roli faqat oziq-ovqat magazinlarida emas, balki dorixonalar, aralash turdagi mollar magazinlari va boshqa chakana savdo korxonalarida ham kuchli ravishda oshadi. Yaxshi tashkil qilingan, upakovka qilingan mahsulot hammani o‘ziga rom etadi.

Ammo har qanday upakovkaning asosiy vazifasi mahsulotni transportirovka qilish, saqlash va sotish jarayonida uni joylash va saqlashdan iboratdir. Upakovka identifikatsiya qilish vositasi sifatida shunchalik muhim bo'lib qoldiki, «Koka-kola», «Xaynts» kabi kompaniyalar o'z shishalarini va etiketkalarini uzoq yillar mobaynida o'zgartirmaydilar, bu esa xaridorni mahsulot markasini tezda bilib olishiga imkon yaratadi.

Iste'molchi va sotuvchilarga tashish uchun qulay va oson ochiladigan upakovkalar juda yoqadi. Shu bilan birga bunday qulaylik upakovka ichidagi mahsulotni buzmasdan saqlanishiga putur yetkazmasligi kerak. Upakovkaning e'tiborni jalb qiluvchanligi mahsulotni muvaffaqiyatli sotilishiga katta ta'sir ko'rsatadi. Jalb qilish darajasi bir qator omillar (o'lchovi, rangi, materiali, upakovka shakli jihatidan alohida farqlanuvchi va oson o'qiladigan yozuv va instruksiyalar) bilan shakllanadi.

Upakovkani boshqa maqsadlarda ishlatilish imkoniyati uni bevosita o'ziga jalb qilishini oshiradi, Masalan, ichimliklardan bo'shagan shishalar keng ko'lamdagi maqsadlar uchun ishlatiladi. Ba'zi bir banka va shishalar kolleksiya to'plovchilar uchun bebaho predmet bo'lib qoladi.

### **2.1.5. Tovarning hayotiy sikli**

Mahsulotning hayotiy jarayonini modeli sotuvni hajmini va to'rt asosiy fazoda joylashgan mahsulotning bozordagi foydasining darajasini belgilaydi. Marketingning maqsadi mahsulotning mo'ljaldagi harakatida bir darajadan o'zgarishidir. Darajaga kirgizish va menejerning hamma harakati aniqlikni ta'minlash va iste'molchini qondirishga qaratilgan bo'ladi. O'sish darajasida egri sotuv nimaga yetadi, bozor xildagi mahsulotlarning nooziq tomonlari bilan ta'sir qilsa, mahsulotning harakati tezlashadi, bunda asosiy urg'u iste'molchilarning talabini qondirishga qaratiladi.

Bu bosqichda firma o'zining sotuvini kengaytirishni, raqobatchiga zararini oshirish orqali amalga oshiradi. Bu jarayonni maksimal cho'zilishi uchun kuchaytirishlar qo'llaniladi, masalan, yangi qo'llovchilarni jalb qilish, bor xaridorlarni shu mahsulotni ishlatilishini jarayonini oshirish, mahsulotni qo'llashning yangi usullarini, ya'ni yo'llarini ishlab chiqish, o'rash o'lchovlarini o'zgartirish, yorliq ko'rinishini o'zgartirish va mahsulotni sifatini yaxshilash (natijada mahsulot o'zining xususiyatini o'zgartiradi).

Mahsulot eskirish natijasida o'zining xususiyatini yo'qotadi yoki xaridorlarning o'ziga bo'lgan didini o'zgartiradi va shu firma uni sotuvini to'xtatadi yoki sekin sotuvdan chiqib ketishini ta'minlaydi.

## **2.2. Xususiy va kichik biznesda tovar aylanish jarayoni va undagi vositachilar va vositachilik operatsiyalari**

### **2.2.1. Tovarni bozorga yo'naltirish jarayonini loyihalashtirish**

**2.2.2. Vositachilarning bozorda tovar harakatini samaradorligini oshishidagi ahamiyati**

### **2.2.3. Kichik biznesda vositachilik tashkilotlari**

### **2.2.4. Vositachilik faoliyatining turlari**

**2.2.5. Tovarlarni bozorga bo'lgan harakatini tashkil qilishida muqobil qarorlar**

### **2.2.1. Tovarni bozorga yo'naltirish jarayonini loyihalashtirish**

Korxonaga bozorni egallash, mijozlarning buyurtmalariga ega bo'lish uchun boshqa korxonalar bilan o'zaro raqobatlashishi kerak bo'ladi. Shuning uchun korxonaga o'z strategiyasini tovarlarni bozorda sotish xususiyatlarini anglash asosiga qurishi, iste'molchini tushunishi, uning ehtiyojlarini bilishi lozim.

Korxonaga savdo apparatining tashkiliy tuzilmasi uning bozorda maksimal darajada samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlashi kerak.

Korxonaga savdo apparati hududiy, tovar yoki mijozlarni bo'lish tamoyiliga ko'ra tashkil qilinishi mumkin.

Hududiy tamoyilga asosan qurilgan tashkiliy tuzilmada har bir savdo agentiga ma'lum hudud biriktiriladi. Savdo agenti faqat shu hudud doirasida korxonaning butun tovarlar nomenklaturasi bilan savdo qiladi. Bunday tashkiliy tuzilma qator afzalliklarga ega. Birinchidan, savdo agentining majburiyatlari aniq belgilangan bo'ladi. Ushbu hududdagi yagona vakil hisoblangan bu savdo agenti mazkur hududda mahsulotni sotish borasidagi barcha yutuq va kamchiliklar uchun to'liq javobgar bo'ladi.

Ikkinchidan, savdo agenti bozorning mahalliy arboblari bilan shaxsiy va ishbilarmonlik aloqalarini mustahkamlaydi. Uchinchidan, yo'l xarajatlari katta bo'lmaydi, chunki savdo agenti uncha katta bo'lmagan jug'rofiy mintaqada faoliyat ko'rsatadi.

Korxonaning sotuv bo'yicha tuman boshqaruvchisi bir nechta savdo hududlaridagi ishni boshqaradi, sotuv bo'yicha vitse-prezident esa bir nechta mintaqalardagi ishga rahbarlik qiladi.

Savdo agentlari o'z tovarlarini, ayniqsa, agar ular texnik jihatdan murakkab, xilma-xil yoki ko'p sonli bo'lsa, yaxshi bilishlari lozim. Shuning uchun ko'pgina korxonalar o'z savdo apparatini tovar tamoyiliga ko'ra tuzadilar.

Bunday tashkiliy tuzilma bitta iste'mol firmasida ishlab chiqaruvchi korxonaning bir nechta savdo agentlari paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin.

Korxonalar savdo apparatini mijozlarni bo'lish asosida ham tashkil qilishi mumkin. Bunday bo'lish faoliyat sohalari, yirik va oddiy buyurtmachilar, mavjud va yangi mijozlar bo'yicha bo'lishi mumkin.

### **2.2.2. Vositachilarning bozorda tovar harakatini samaradorligini oshirishdagi ahamiyati**

Avval eslatilgandek, kichik biznesda ishbilarmon va uncha katta bo'lmagan korxonalar o'z mahsulotini bozorda o'zlari olib keladilar. Shu bilan birga alohida holatlarda ular mahsulotni bir qismini yoki barchasini bozorga olib borishni vositachilarga ishonib topshirishlari mumkin.

*Kichik vositachilar* – bu ko'tara va chakana firmalar, korxonalar, auksion kompaniyalari, magazinlar va boshqa tashkilotlar hamda alohida shaxslar sotuv agentlari, vositachilari, iste'molchilarga mahsulotni sotishda qatnashuvchilar va boshqalardir. Vositachilik zaruriyati quyidagilar bilan bog'liq:

- iste'molchilar qoida bo'yicha turli tovarlarni kichik guruhlar bilan sotib oladi;

- xaridorlar barcha hudud bo'yicha tarqalgan va to'g'ridan-to'g'ri sotuv xarajatlari ishlab chiqaruvchi tomonidan rentabel bo'lmay qolmoqda, ba'zi bir holatlarda mumkin bo'lmay qolmoqda;

- sanoat mollarini standartlashtirishga unifikatsiya qilishga va ularni yo'llarini soddalashtirishga intilish kuchayib boradi. Bu vaziyatda iste'molchini narx, tez va yengil molni yetkazib berish, sotishdan oldingi servis va kafolatni ta'mirlash qiziqtiradi.

Yakka turdagi buyurtmalarni kichik hajmda bajarish ishlab chiqaruvchiga va u buyurtmani qoniqtirish vositachisiz juda qimmatga tushishi mumkin bo'lar edi. O'z navbatida vositachiga, mijozlarga

zaruriy xizmatlar ancha oson, chunki u mahsulot sotiladigan joylarda o'zining kerakli mansabiga ega: mahsulotni ishlab chiqarish va uni iste'mol qilinishi oralig'idagi uzilish tovarga egalik qilish huquqini berishda vositachilar ahamiyatini oshiradi.

Ushbu vaqt bo'yicha nomutanosiblik quyidagi sabablarga bog'liq:

- mavsumiy ishlab chiqarishga muntazam iste'mol qilishga (masalan, muzlatilgan oziq-ovqat mahsulotlari);

- doimiy ishlab chiqarishga, mavsumiy iste'mol qilishga (masalan, pechda ishlatiladigan yoqilg'i);

- uzluksiz ishlab chiqarishga, davriy iste'mol qilishga (masalan, kir yuvish poroshoklari).

Vositachilarni bozordagi tovarlar harakatini samaradorligini oshirishdagi ahamiyati, ularni ish aloqalarini kengaytirish, iste'molchilar bilan bitim tuzish, muzokaralar o'tkazish, buyurtmalarni o'z vaqtida rasmiylashtirish va xaridorlar bilan hisob-kitob qilishda, tovar ishlab chiqaruvchilar va xaridorlar haqida zaruriy axborotlar berish masalalarida oshib boradi.

### **2.2.3. Kichik biznesda vositachilik tashkilotlari**

Kichik biznes subyektlari o'z mahsulotlarini yuqori samaradorlik bilan sotishni yo'lga qo'yish niyatida har xil vositalardan foydalanadilar: ko'tara savdo va iste'mol shirkatlari va qishloqda shug'ullanuvchi firmalardan.

Ular quyidagi vazifani bajaradilar: tovarni sotib oladilar va tovar assortimentini shakllantiradilar, savdo xodimlarini tayyorlaydilar, sotib olingan mahsulotni katta tovar to'plamlariga taqsimlab sotadilar, savdoni rag'batlantiradilar, iste'molchilarni sotib olgan mahsulotiga qo'shimcha ishlov beradilar va saqlaydilar, tovarlarni iste'molchiga yetkazib beradilar, tijorat kreditini beradilar, ishlovchilarga chakana savdo xodimlariga, iste'molchilarga, mahsulot beruvchi va iste'mol qiluvchilarning bozor to'g'risidagi axborot bilan ta'minlaydilar, mahsulot yetkazib beruvchilarga, chakana savdo qiluvchilarga, iste'molchilarga maslahat xizmatini ko'rsatadilar, o'zlariga tijorat tavakkalchiligini oladilar.

Ko'tara vositachilar uch guruhga bo'linadilar: ko'tara vositachilar, ular tovarga ega bo'lish huquqini oluvchilar; ko'tara vositachilar tovarga egalik qilish huquqini olmaydiganlar; ixtisoslashgan ko'tara vositachilar tovarga egalik qilish huquqiga egalar. Ular hech kimga bog'liq

bo'lmagan erkin tijorat korxonasi va tashkilotlar hamda alohida shaxslar, o'zlarini sotib olgan tovarlarga egalik huquqini oluvchilar, shu bilan bog'liq tijorat tavakkalchiligini, tovarlarini buzilishi, yo'qolishi, o'g'irlanishi va ularni jismoniy eskirishi hisobiga kamayishini o'ziga oluvchilar.

Ma'lumki ko'tara, tijorat ko'tara vositachilar to'la xizmat ko'rsatish imkonini va erkin tijorat ko'tara vositachilar cheklangan xizmat ko'rsatish imkonini bilan bo'lishi mumkin. Erkin tijorat ko'tara vositachilar to'la xizmat ko'rsatish sikli bilan bular korxonasi va tashkilotlar, mahsulot sotish jarayonida qatnashuvchilar va mahsulot beruvchilarga hamda uni iste'mol qiluvchiga to'la majmua xizmatini savdo bo'yicha bajaradiganlardir.

Ular zaruriy tovar assortimentini tanlaydilar va uni bir ma'lum joyga to'playdilar, mahsulot beruvchilarga va oluvchilarga tijorat kreditini beradilar, mahsulotni omborlarga joylaydilar va saqlaydilar, mahsulotni tashishda marketing izlanishida va rejalashtirilishida yordam ko'rsatadilar, servis va ta'mirlash xizmatini bajaradilar.

Erkin ko'tara tijorat vositachilar cheklangan xizmat ko'rsatish sikli bo'yicha bular korxonasi, tashkilotlar, alohida shaxslar, mahsulot sotilishida ishtirok etuvchilar va tovarga uni sotib olishda mulk egaligi huquqini oluvchilardir. Ularning xaridorlarga ko'rsatadigan xizmatlarini ro'yxati sezilarli darajada tor.

Bu kabi vositachilar tijorat kreditini xaridorlarga va mahsulot beruvchilarga beradilar, mahsulot sotishda xizmat ko'rsatadilar yoki bozor izlanishlarini o'tkazish uchun axborot beradilar va savdoni tashkil etilishida yordam ko'rsatadilar. Bu turdagi vositachilar tez buziladigan oziq-ovqat mahsuloti savdosida uchraydilar, ular qurilish, yoqilg'i materiallari, qishloq xo'jalik mahsuloti tayyorlanadigan giyohlar savdosida xizmat qiladilar.

Bajaradigan xizmat turkumiga qarab bu ko'tara vositachilar guruhiga quyidagilar kiradi: tovarni olib borib bermasdan uni naqd pulga sotadiganlar; ko'tara-kommivoyajlar; ko'tara tashkilotchilar; ko'tara-konsignantlar; ko'tara-keyinsotuvchilar; qishloq xo'jalik ishlab chiqarish shirkatlari va boshqalar.

Ko'tara savdo uyushtiruvchilar – ko'tara vositachilar cheklangan xizmat ko'rsatish imkoniga ega bo'lgan ko'tara vositachilar, idishlarga joylanmagan mahsulot bilan savdo qiluvchilar (yog'och-taxta materiallari, kaliyli o'g'itlar, og'ir dastgohlar, avtomobillar, qishloq xo'jalik texnikalari va boshqalar). Mahsulotni ko'tara savdo qilishda

ko'rsatiladigan hamma xizmatlar ro'yxatidan ushbu holatda faqat bevosita savdoni tashkil qilish bajariladi.

Bu kabi ko'tara savdo vositachisi tovar bilan bevosita shug'ullanmaydi, ya'ni tovar sotib olmaydi, uni saqlamaydi va uni xaridorlarga yetkazib bermaydi. Uning asosiy vazifasi zarur bo'lgan mahsulot ishlovchini ushbu mahsulotga buyurtma olgandan so'ng qidirib topishdan iborat. Agar mahsulot ishlovchi bilan shartnoma nihoyasiga yetgandan keyin mahsulotni yuklab buyurtmachiga jo'natadi.

Bu yerda ko'tara savdo vositasi buyurtma qabul qilinganidan boshlab buyurtirilgan mahsulotni buyurtmachi manzilgohiga jo'natishga qadar ushbu mahsulotga mulk egaligi huquqini oladi va tijorat tavakkalchiligini tuzilgan shartnoma asosida o'ziga oladi. Ko'tara savdo vositachisining bu kabi varianti buyurtmachiga qulay keladi, chunki ko'tara savdo vositachisi tovar zaxiralarini o'zida saqlamaydi, demak, pastroq narxda savdo qilish imkoniga ega bo'ladi, bu esa mijozlarni o'ziga jalb qiladi.

*Ko'tara-konsignantlar* – ko'tara savdo vositachilari xaridorlarga cheklangan xizmat ko'rsatish sikli bilan oziq-ovqat tovari hisoblanmagan mahsulotni olib keladi, ularni savdo uylari zallariga joylaydi. Bu kabi tovar sifatida quyidagi mahsulotlar ishlatiladi: bolalar o'yinchoqlari, ro'znomalar, kitoblar, kanselyariya tovarlari, dori-darmonlar, kosmetika va texnik tovarlar.

Ko'tara va boshqalar konsignant sotiladigan tovarlarga o'zi narx belgilaydi, zaxiralar ahvolini, sifatini yangiligini nazorat qiladi, magazin ichida ko'rgazmalar tashkil qiladi. Bunday vositachi quyidagi xizmatlarni bajaradi: tovarlarni yetkazib kelish, ularni joylash, mahsulotni zarur zaxirasini ushlab turish hamda moliya bilan ta'minlash va sotuvni hisobga olish. Ko'tara konsignantlar savdoga qo'yilgan mahsulotiga egalik huquqiga ega, chakana savdo xodimlariga iste'molchilar sotib olgan mahsulotga hisobot beradi.

*Ko'tara savdochilar* – mahsulotni yetkazib bermasdan, naqd pulga sotuvchilar – bular ko'tara savdo korxonasi va tashkilotlar hamda alohida shaxslar cheklangan assortimentdagi, ammo tez sotiladigan va shu zahoti pul to'lab olinadigan mahsulot bilan savdo qiluvchilar. Qoida bo'yicha ularga tez buziladigan ozuqa mahsulotlari, sabzavot, mevalar, baliqlar, qandolat mahsulotlari va boshqalar kiradi, xaridor sifatida mayda savdo xodimlari o'zlari sotib olgan mahsulotlarni iste'molchilarga sotadigan joyga keltiruvchilar.

*Ko'tara-vositachi firma* bu korxonaga bo'lib sanoat-texnika vazifalari mahsulotni sotuvchilar va to'la servis xizmati ko'rsatuvchilar, ya'ni sotishdan oldingi, sotilishdan oldingi va sotilgandan so'nggi kafolatli servislarni o'z ichiga oluvchilardir. Ko'tara savdo vositachilari ichida tovarga egalik huquqini qo'lga kirituvchi sotish sohasida alohida shaxs - ishbilarmonlar sifatida chiquvchilar, dilerlar va kommivoyajerlar, ko'tara savdo qiluvchilar muhim o'rin egallaydi.

*Diler* - erkin chakana savdo qiluvchi, mahsulotni ishlovchi firma agentlaridan egalik huquqida sotib oluvchi so'ngra, «Muhim sotuvchi» huquqida uni shaxsiy iste'moli uchun o'zi xizmat qiladigan nohiyadagi iste'molchilarga sotuvchi shaxsdir. Diler o'z mahsulotini sotadigan bozorga hamda sotilayotgan mahsulotning tavsifiga qarab diler bilan ishlab chiqaruvchi firma yoki uning agentining o'rtasidagi munosabatlar o'zgarib turishi mumkin.

Diler deyarli tez-tez favquloddagi holatlarda ushbu firmani mahsulotlarini sotish va unga xizmat ko'rsatishdan voz kechishi boshqa firmalar agentlari bilan sotib berish bo'yicha shartnoma tuzishi mumkin, bunga e'tiboran «vositachi raqobatchi tovarlar bilan savdo qilolmaydi». Dilerlar ushbu qoidani buzishga boradilar, chunki sotiladigan mahsulotga bo'lgan talabini o'zgarib turishidan o'zlarini himoya qiladilar.

Kommivoyajerlar ko'tara savdo vositachilari sotiladigan mahsulotga egalik huquqini oluvchilar cheklangan xizmat ko'rsatish sikli bilan, naqd pulga tovar sotuvchilar va uni chakana xaridorlarga yetkazib beruvchilar. Ko'tara savdo vositachilar mahsulotni konsignantsiya qoidasi bilan oluvchilar, jismoniy egaligiga kiruvchilar va uni sotishni tashkil qiluvchilar. Komissiyadagi sotuvchilar firmalarga bozorni izlanishi bo'yicha marketingni rejalashtirishda, tijorat kreditini berilishida, narx belgilash bo'yicha xaridorlar bilan muzokara olib borilishda xizmat ko'rsatadilar.

Ko'tara savdo xodimlari erkin ko'tara savdo vositachilari to'la xizmat ko'rsatish sikli bilan mahsulotni sotishda asosan keng iste'mol mollari bo'yicha, qoida bo'yicha, chakana vositachilarga yoki sotuvchilarga hamda har xil korxonalariga yetkazib beruvchilar. Mahsulotni taklif etilgan assortiment asosida keng bo'lmagan to'ldirilgan assortimentli tor ixtisoslashgan ko'tara savdo xodimlari hamda aralash assortimentli sotuvchilar bo'lishi mumkin.

Keng to'ldirilmagan assortimentli ko'tara savdo xodimlari bu ko'tara savdo vositachilari, to'la xizmat ko'rsatish sikli bilan keng tovar assortimentli ammo ikkita tovar guruhidan ortiq bo'lmagan mahsulot



sotuvchilar bo'lishi mumkin. Bu kabi savdoga tovar assortimentini chuqur guruh ichidagi differentsiatsiyasi tavsiflidir.

Aralash assortimentli ko'tara savdo qiluvchilar bu ko'tara savdo vositachilari to'la xizmat ko'rsatish sikli bilan mahsulotni bir nechta tovar guruhi bilan sotuvchilar. Masalan, kiyim-kechaklar, kanselyariya tovarlari, radio elektronika tovarlari bilan savdo qiluvchilar. Ularning xaridorlari chakana savdo vositachilari va har xil tor ixtisoslashgan assortimentli korxonalar bo'lishi mumkin.

Vositachilik faoliyati mahsulot sotish bo'yicha va tovarlarga egalik huquqiga ega bo'lmasdan ham agentlar, brokerlar va tarqoq holda sotuvchilar orqali amalga oshirilishi mumkin.

*Agentlar* – ko'tara savdo vositachisi, sotuvchini manfaatini ko'zlovchi, mahsulot sotilishida ishtirok etuvchilar va tovarlarni sotish huquqiga ega bo'lmaganlar. Agentlar o'zlarining mijozlar bilan bo'ladigan munosabatlarini uzoq muddatli shartnoma asosida amalga oshiradi, bu esa mijozlarga mahsulotni sotish hajmini, moliya resurslarini cheklanganligiga qaramasdan ko'paytirishga imkon yaratadi.

Agentlarning uchta turi mavjud: ishlab chiqaruvchilar agenti, sotuvchi agentlar, komissiyadagi sotuvchilar.

*Broker* – mahsulot sotilishida ishtirok etuvchi va tovarni sotishga huquqi bo'lmagan erkin ko'tara savdo vositachisidir.

Brokerning bosh vazifasi oldi-sotdi to'g'risida xaridor va sotuvchi o'rtasida shartnoma tuzilishida yordam ko'rsatishdir. Sotuvchi yoki xaridorning talabi bilan broker o'ziga quyidagi vazifalarni bajarilishini olishi mumkin: kerakli assortimentli tovarni tanlash, qiziqtiradigan mahsulot narxiga tegishli axborotlar to'plash, axborot-ma'lumot va maslahat berish xizmatlarini ko'rsatish va boshqalar.

Shu bilan birga ular sotiladigan va olinadigan tovar zaxiralarini saqlamaydilar, savdo shartnomalarini moliya bilan ta'minlamaydilar va o'ziga hech qanday tijorat tavakkalchiligini olmaydilar. Har bir alohida shartnomani tuzishda brokerga uning mijozlari (xaridorlari va sotuvchilari) maxsus huquq beradilar. Bu huquq doirasida u o'zining mijozini ko'rsatmalarini bajara turib sotiladigan va olinadigan tovarlarning soni, sifati va narxi to'g'risida ularga axborot beradi.

O'z mijozini talabi bilan broker unga barcha uning nomidan o'tkazilgan operatsiyalar va shartnomalar to'g'risida to'la axborot berib borishi kerak. Broker va uning mijozlari o'zlarining munosabatlarini vaqtinchalik asosda ko'radilar, ya'ni keyingi oldi-sotdi shartnomasi tuzilishida sotuvchi va xaridor boshqa broker xizmatiga murojaat

qilishlari mumkin. Tuzilgan shartnoma hajmi hamda sotiladigan mahsulot turi, assortimenti asosida broker o'zining xizmatlari uchun shartnoma summasining 0,2 dan 3 foizgacha miqdorida komission mukofotini olishi mumkin.

Broker bir vaqtda ikki tomonni (sotuvchi va xaridor) manfaatini ko'zlashga huquqli emas. Qoida bo'yicha brokerlik operatsiyalarini tovar birjalarida, auksionlarda o'tkazilishida dallol sifatida ikkita broker qatnashadi – bittasi xaridor manfaati tomonida bo'lsa, ikkinchisi – sotuvchi manfaati tomonida bo'ladi.

Ixtisoslashgan ko'tara savdo vositachilariga savdo agentlari, sotuv agentlari sanoat mahsulotining distribyuterlari, manzil maklelari kiradi.

*Ishlab chiqaruvchilar agenti* – ko'tara savdo vositachisi, ishlab chiqaruvchi firma vakillari va firma ishlab chiqargan mahsulotni bir qismini bozor segmentlarini cheklangan sonida sotuvchilar.

Ishlab chiqaruvchi firmalar bir necha agentlarni ishlatishi mumkin. Har bir agent har xil mahsulotni, bozorni har xil segmentida sotadi. Ba'zida bitta agent bir necha mahsulot ishlovchilarda ishlashi mumkin va o'zaro raqobatlashmaydigan va bir-birini to'ldiradigan tovarlarni sotadi.

Ishlab chiqaruvchilar agentlari tijorat kreditini berishi mumkin hamda to'la savdo xizmat majmuasini amalga oshiradi, o'zlarining yoki ijara olingan omborlarda mahsulotni saqlaydilar ularni chakana zvenoga yoki bevosita iste'molchilarga yetkazib berish, bozorni o'rganish bo'yicha marketingni rejalashtirishda, tovarni bozorga yetkazishda ko'maklashadi, yangi tovarlarni uzoqda joylashgan bozorlarga kiritishni rag'batlantiradi, o'z xizmatlari uchun ishlab chiqaruvchi agentlar komission haqni 3 foizdan 10 foizgacha sotilgan hajmidan oladilar.

*Sotuvchi agentlar* – ko'tara savdo vositachilari ishlab chiqaruvchi firmalarning vakillari, shuningdek, sotuv xizmati bo'yicha majmua ish bajaruvchilar. Ular bozorni o'rganadilar, sotuvni rag'batlantiradi, mahsulotni ishlovchilardan chakana savdoga yoki bevosita iste'molchiga yetkazib beradi.

Ishlovchi firmalarning savdo agentlari xizmatiga quyidagi hollarda murojaat qilishadi: ularga sotish vazifasini bajarish iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq bo'lmaganda ishlab chiqaruvchi firma savdo faoliyatini amalga oshirishga tayyor emasligida, omborxonalarini yo'qligida, vositachilar va iste'molchilar o'rtasida transport aloqalarini yaxshi o'rnatilmaganligida va boshqa sabablarda. Savdo agenti xodimlariga odatda savdo idorasining direktori va bir necha xizmatchilar kiradi.

sotuvchilar bo'lishi mumkin. Bu kabi savdoga tovar assortimentini chuqur guruh ichidagi differentsiatsiyasi tavsiflidir.

Aralash assortimentli ko'tara savdo qiluvchilar bu ko'tara savdo vositachilari to'la xizmat ko'rsatish sikli bilan mahsulotni bir nechta tovar guruhi bilan sotuvchilar. Masalan, kiyim-kechaklar, kanselyariya tovarlari, radio elektronika tovarlari bilan savdo qiluvchilar. Ularning xaridorlari chakana savdo vositachilari va har xil tor ixtisoslashgan assortimentli korxonalar bo'lishi mumkin.

Vositachilik faoliyati mahsulot sotish bo'yicha va tovarlarga egalik huquqiga ega bo'lmasdan ham agentlar, brokerlar va tarqoq holda sotuvchilar orqali amalga oshirilishi mumkin.

*Agentlar* – ko'tara savdo vositachisi, sotuvchini manfaatini ko'zlovchi, mahsulot sotilishida ishtirok etuvchilar va tovarlarni sotish huquqiga ega bo'lmaganlar. Agentlar o'zlarining mijozlar bilan bo'ladigan munosabatlarini uzoq muddatli shartnoma asosida amalga oshiradi, bu esa mijozlarga mahsulotni sotish hajmini, moliya resurslarini cheklanganligiga qaramasdan ko'paytirishga imkon yaratadi.

Agentlarning uchta turi mavjud: ishlab chiqaruvchilar agenti, sotuvchi agentlar, komissiyadagi sotuvchilar.

*Broker* – mahsulot sotilishida ishtirok etuvchi va tovarni sotishga huquqi bo'lmagan erkin ko'tara savdo vositachisidir.

Brokerning bosh vazifasi oldi-sotdi to'g'risida xaridor va sotuvchi o'rtasida shartnoma tuzilishida yordam ko'rsatishdir. Sotuvchi yoki xaridorning talabi bilan broker o'ziga quyidagi vazifalarni bajarilishini olishi mumkin: kerakli assortimentli tovarni tanlash, qiziqtiradigan mahsulot narxiga tegishli axborotlar to'plash, axborot-ma'lumot va maslahat berish xizmatlarini ko'rsatish va boshqalar.

Shu bilan birga ular sotiladigan va olinadigan tovar zaxiralarini saqlamaydilar, savdo shartnomalarini moliya bilan ta'minlamaydilar va o'ziga hech qanday tijorat tavakkalchiligini olmaydilar. Har bir alohida shartnomani tuzishda brokerga uning mijozlari (xaridorlari va sotuvchilari) maxsus huquq beradilar. Bu huquq doirasida u o'zining mijozini ko'rsatmalarini bajara turib sotiladigan va olinadigan tovarlarning soni, sifati va narxi to'g'risida ularga axborot beradi.

O'z mijozini talabi bilan broker unga barcha uning nomidan o'tkazilgan operatsiyalar va shartnomalar to'g'risida to'la axborot berib borishi kerak. Broker va uning mijozlari o'zlarining munosabatlarini vaqtinchalik asosda ko'radilar, ya'ni keyingi oldi-sotdi shartnomasi tuzilishida sotuvchi va xaridor boshqa broker xizmatiga murojaat

- moliya bilan ta'minlash mahsulotni sotish kanalini ishlashi uchun zarur xarajatlarni qoplash uchun mablag' izlash va ishlatish.

- tavakkalchilikni qabul qilish - sotish kanalini ishlab turishini javobgarligini o'z yelkasiga yuklash.

Birinchi beshta vazifani bajarilishi bitimlarni tuzilishga, so'nggi esa tuzilgan bitimlarni nihoyasiga yetkazilishiga ko'maklashadi. Mahsulot sotilishida qancha sondagi vositachilar ishlatilishini har qanday ma'lum vaziyatda firma o'zi hal qiladi. Bu muammoni yechilishida savdo korxonalarining soniga bog'liq uch xil yondashish bo'lishi mumkin:

*Mahsulotni jadal sotilishi.* Kundalik talab tovarlarini va oddiy xomashyo mahsulotini ishlab chiqaruvchilar, qoida bo'yicha, o'z tovar zaxiralari bo'lishini, imkoni boricha ko'proq savdo nuqtalari bilan ta'minlashga harakat qiladi, bu esa bozorni ko'proq qamrab olinishiga ko'maklashadi. Misol uchun muzqaymoq va sigaretlar, xaridorlar uchun eng qulay joylarda va nuqtalarda sotiladi.

*Mahsulotni alohida huquq bilan sotilishi.* Bu yondashish ko'proq va keng me'yorda kichik biznes korxonalarini tomonidan, cheklangan sondagi vositachilarga firmaning tovarlarini bozor maydoni doirasida taqsimlashda alohida huquq berilishida ishlatiladi. Bunda ishlab chiqaruvchi firma raqobatchilar mahsuloti bilan savdo qilishni man qilganda alohida vositachilik sharti tez-tez qo'yiladi.

Tovarlarni alohida huquq bilan sotilishi ularni obro'sini oshishiga va mahsulotga yuqori qo'shma narx qo'yishiga imkon yaratadi. Masalan, cheklangan sondagi mijozlarga modali kiyim, qimmatbaho mebel va boshqa yuqori toifadagi mutaxassislar tomonidan yakka buyurtma ishlar bajarilishi bilan bog'liqligi.

*Mahsulotni natijali sotilishi* – bu tovarlarni intensiv sotilish usuli alohida huquq bilan taqsimlanishi orasidagi o'rtachasi hisoblanadi. Bu yerda jalb qiluvchi vositachilar soni birdan ortiq, ammo mahsulotni sotishda tayyor ishtirok etishni xohlovchilar sonidan kamdir.

Bunda ishlab chiqaruvchiga o'z harakatini ko'pchilik ikkinchi darajali savdo nuqtalarida behuda sarflash maqsadga muvofiq bo'lmaydi. Firma ixtisoslashgan vositachilar bilan ishbilarmonlik munosabatlarni o'rnatish va bozor maydonida o'z mahsulotini sotishda yuqori samarali sotuv kanalini bunyod etishi mumkin.

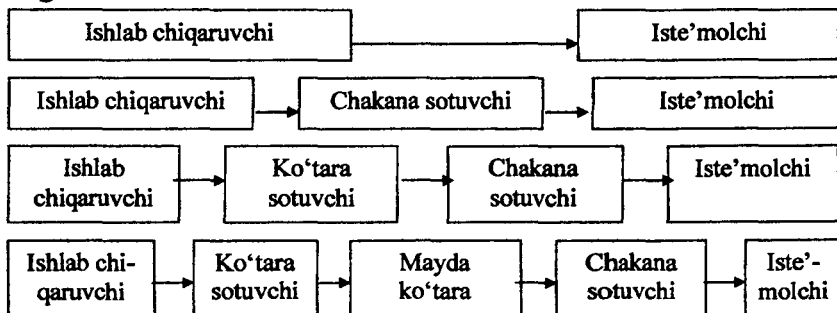
## 2.2.5. Tovarlarini bozorga bo'lgan harakatini tashkil qilishida muqobil qarorlar

Kichik biznesda ishlab chiqaruvchi firma o'z mahsulotini sotish kanalini shakllantirishda doim xohishi bilan mavjud imkonini doimiy ravishda bog'lab boradi. Moliyaviy resurslarni cheklanganligi sababli u qoida bo'yicha nol saviyali kanalni tanlaydi yoki mavjud ushbu bozordagi vositalar maydoni xizmatidan bitta bosqichli, kamroq - ikkita bosqichli sotuv kanalidan foydalanadi, amaliyotda esa uchta bosqichli sotuv kanalidan foydalanmaydi. (11-rasm). Mahsulotni sotish kanalini tanlaganda bir qator omillarni hisobga olish zarur.

Birinchidan, tovar xususiyati tahlil qilinadi. Bunda tez buziladigan mahsulot, ya'ni go'sht va sut, meva sabzavotlar qisqa muddatli sotuv kanaliga quyiladi. Ularni ishlab chiqaruvchi korxonadan bevosita to'g'ridan-to'g'ri xaridorga yetkazib berish amalga oshiriladi. Agar zarurat tug'ilsa, yirik to'plamlarini kichiklarga bo'lish va mahsulotni saralash, unga qo'shimcha ishlov berish va vaqtincha saqlash uchun ko'tara vositachilardan foydalanadilar.

Ikkinchidan, sotuv kanalini xaridorlarini o'zi oldindan belgilaydi, ularni supermarket tizimi orqali sotib olinadigan tovarga munosabatlari aniqlanadi. Masalan, o'ziga-o'zi xizmat qilish, tovarni pochta orqali olish, tovarni eshikdan-eshikkacha tizimi bo'yicha sotish yoki tovarni imtiyozli do'konlar orqali sotish.

Ko'proq afzallik berib to'lash usullari hisobga olinadi. Masalan, naqd pulga sotish, kreditga yoki arendaga, qarzga berish hamda xaridorlarni u yoki bu tovar belgisiga ishqibozligi muhim ahamiyatga ega bo'ladi.



11-chizma. Har xil bosqichdagi sotuv kanallari chizmasi.

Uchinchidan, sotuv kanallarini tanlashda quyidagilarni hisobga olish zarurdir: iste'molchilarni, ko'tara vositachilarni va chakana savdo xodimlarini hududiy joylashishi, vositachilarni moliyaviy ahvoli, tovar belgisini mashhurligi, bozorni o'rganilganligi, savdo tizimini o'lchamlari va sifati, ko'rgazma va tovarlar tashkil qilish vositachilari, tovarlarni omborga joylash va saqlash vositalari, texnik va sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatilishi, ushbu mahsulotni asosiy sotib oluvchilar bilan aloqasini borligi va ularga yaqinlashish imkoni, kichik firmaning tovarlarini boshqa vositachilar sotayotgan tovarlarga qaraganda nisbiy zarurlik darajasi va boshqalar.

### **2.3. Tovar aylanmasi va uning asosiy kanallari**

**2.3.1. Sotuv kanallarining tarkibi, ko'lami, vazifasi va tushunchasi**

**2.3.2. Tovar harakati tushunchasi, maqsadi, zaxirasi va tashilishi**

**2.3.3. Tadbirkorlik faoliyatida tovar taqsimoti boshqaruvi**

**2.3.4. Sotuvni rag'batlantirish usullari**

**2.3.5. Reklama sohasidagi qarorlar mazmuni va bosqichlari**

**2.3.6. Omma bilan aloqa («Pablik rileyshnz»)**

#### **2.3.1. Sotuv kanallarining tarkibi, ko'lami, vazifasi va tushunchasi**

*Sotuv kanali* – bu korxonada va tashkilotlarning (ko'tara va chakana) hamda alohida tadbirkorlarning tovarlar harakatida va ular mulkga egalik huquqini ishlovchidan iste'molchiga berishda qatnashuvchilarning majmuasidir.

Sotuv kanalining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi: tovarlarni to'plash va tarqatish, tovarlarni yig'ish, saralash va joylashtirish, tovarga egalikni sotuvchidan oluvchiga o'tishi, tovarni saqlanishini va himoyalashini ta'minlash, oluvchi va sotuvchi orasidagi mulohazalarini va bitimlarni olib borish, tovarga egalik huquqini sotuvchidan oluvchiga o'tkazish.

Marketing amaliyotida sotuv kanalining ikki turi ajratib ko'rsatiladi: bevosita va bilvosita. Firmani sotuv kanalini tanlashda quyidagi omillarni hisobga olish zarur: firma chiqadigan bozor turi, sotilish ehtimolidagi hajm, korxonaning va ehtimolli vositachilarni moliyaviy turg'unligi, eng kichik yetkazib beriladigan mahsulotni

to'plamining hajmi, potensial iste'molchilarning jo'g'rofik to'lanishi, iste'molni xususiyati, odati va ro'yxati, mahsulot sifatiga va uning nostandartligiga qo'yiladigan talab, tovarlarga qo'yilgan narxning turg'unligi, servisni hajmi, sifati va turi, foyda me'yorlari.

Sotuv kanalining saviyasi (sotuv kanalining davomiyligi) vositachilar soni bilan aniqlanadi, chunki ishlab chiquvchi mahsulotni bevosita iste'molchiga shartnoma va kontrakt asosida sotadi. Bevosita sotuv kanali turlariga quyidagilar kiradi: direktor-marketing, telefon-marketing hamda gazeta va jurnallardagi e'lonlar. Bevosita sotish ishlab chiqarish texnika vazifasidagi mahsulotlarni sotishda ko'proq va kengroq, keng iste'mol mollarini sotishda esa kamroq ishlatiladi.

Bilvosita sotuv kanali ishlab chiqaruvchini vositachilar orqali tovar sotishi, ya'ni bu kanal ko'p saviyali hisoblanadi – bitta, ikkita va ko'p saviyali sotuv kanallari bo'lishi mumkin. Bitta saviyali kanal bitta vositachini o'z ichiga oladi. Bu yerda keng iste'mol tovarini sotish uchun, qoida bo'yicha, har xil do'konlar, magazinlar va sotuvchilar ishlatiladi. Ishlab chiqarish texnik vazifasidagi tovarlar maxsus agenti yoki broker orqali sotilishi mumkin.

Ikki saviyali kanal ikkita vositachini o'z ichiga oladi. Masalan: kanselyariya mollarini ishlab chiqaruvchi firma mahsulotni bevosita yirik kompaniyalarga va bilvosita kanal bilan so'nggi iste'molchilarga sotishi mumkin. Uch saviyali sotuv kanalida uchta vositachi jalb qilinadi: ko'tara, mayda ko'tara va chakana.

Sotuv kanalining son tavsifi sifatida uzunligi bilan bir qatorda uning kengligi, ya'ni mahsulotni har qanday sotilish etapida vositachilar soni (ko'tara va chakana) ham hisoblanadi. Masalan, barcha ishlab chiqaruvchidan mahsulot sotib oluvchi ko'tara firmalarning soni bilvosita sotuv kanalining turlari quyidagicha: intensiv, selektiv (saralovchi) va eksklyuzivli.

Firma tovarni hayot siklini o'tishiga qarab eksklyuzivli sotuvdan saralovchi sotuvga so'ngra intensiv sotuvga o'tishi mumkin. Masalan, djinsi eksklyuziv sotuvdan tezda magazinlarga, so'ngra barcha savdo nuqtalariga o'tgan.

### **2.3.2. Tovar harakati tushunchasi, maqsadi, zaxirasi va tashilishi**

*Tovar harakati* – majmuaviy faoliyat bo'lib, o'z ichiga barcha operatsiyalar to'plamini, ya'ni ishlab chiqilgan mahsulotni ishlovchidan

iste'molchiga jismoniy harakat vositasi orqali olib borib berilishidir. Quyidagilar tovar harakatini tuzilish elementlari bo'lib hisoblanadilar: tayyor mahsulotni olib borib qayta ishlash, uni saralash, joylashtirish, transport operatsiyalarini bajarish, uni yetkazib berish bilan bog'liq xizmatni bajarish hamda tovarni sotish.

Tovar harakatining barcha qatnashchilari foyda olish, mahsulotga yo'l topish samarali taqsimlash, sotish va boshqalar kabi umumiy maqsadga ega: Kichik biznesda tovar harakati kanali har xil bo'lishi mumkin: oddiydan murakkabgacha, oddiy tovar harakati kanali kichik firma bilan uncha katta bo'lmagan sotuv nuqtasi oralig'idagi yozma kelishuvdir.

Tovarni keng me'yorda sotilishiga qiziqqan boshqa korxonalar erkin chakana do'konlari zarur. Shuning uchun ikki xil tovar harakati kanali mavjud: bevosita va bilvosita.

Bevosita tovar harakati kanallari mahsulotni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga erkin vositachilar ishlatmasdan harakatlantirish bilan bog'liq. Ular ko'proq kichik biznesda xo'jalik yurituvchi subyektlari tomonidan, o'zlarining marketing dasturini o'zlari nazorat qilishni istovchilar, cheklangan bozor maydoniga ega bo'lishlariga qaramasdan iste'molchilar bilan yaqin munosabatda bo'lishni xohlovchilar tomonidan ishlatiladilar.

Bilvosita tovar harakati kanali mahsulotni ishlovchidan tovar harakatini erkin qatnashchisiga harakatlantirish bilan, so'ngra xaridorga yetkazib berish bilan bog'liq. Ular ko'proq yirik kompaniyalar bilan franchayzing asosida ishlovchi kichik firmalarni jalb etadi. Tovar harakati sezilarli xarajatlarni marketing tizimida talab qiladi. Bu kabi xarajatlarni miqdorini aniqlash uchun quyidagi ifodadan foydalanish mumkin:

$HT = T + F + W + S$ ; Bu yerda:

*H* – tovar harakati xarajatlari (so'mda);

*T* – transport xarajatlari (so'mda);

*F* – o'zgarmas ombor xarajatlari (so'mda);

*W* – o'zgaruvchan ombor xarajatlari (so'mda);

*S* – o'natilgan muhlatda bajarilmagan buyurtmalar qiymati (so'mda).

Har bir firma tovar harakati bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirishga harakat qiladi. Shu bilan bir qatorda iste'molchining manfaatiga zarar yetkazmasligi kerak. Xaridorlarga ko'rsatadigan xizmat saviyasini belgilovchi omillarga quyidagilar kiradi: buyurtmani bajarish tezligi, maxsus buyurtma bo'yicha mahsulotni tezlik bilan yetkazish, to'g'ri keladigan transportdan foydalanish, yaxshi taraqqiyot topgan savdo tarmog'iga ega bo'lish va boshqalar.



### **2.3.3. Tadbirkorlik faoliyatida tovar taqsimoti boshqaruvi**

Bozorda ishlab chiqaruvchi va so'nggi iste'molchi o'rtasida jismoniy va masofa mavjud bo'lib, bozor bu masofani yo'qotish talab va taklifning o'zaro samarali tarzda topishishi uchun vositachi bo'lib xizmat qiladi. Ishlab chiqaruvchi har doim ham xaridorlarning talabidan kelib chiquvchi barcha majburiyat va funksiyalarni o'z zimmasiga ololmaydi. Shuning uchun korxonada sotish tizimiga zaruriyat sezadi. Firmalar uchun vositachilarga murojaat etishi, ularning o'z firmasi tijorat jarayonlari elementlari ustidan nazorat yo'qotib qo'yishiga olib keladi.

Shuning uchun firmalarda sotish tizimini tanlash – bu nafaqat butun segmentda kutilayotgan natijalari, balki uning shaxsiy maqsadlari bilan mos keladigan strategik qarordir.

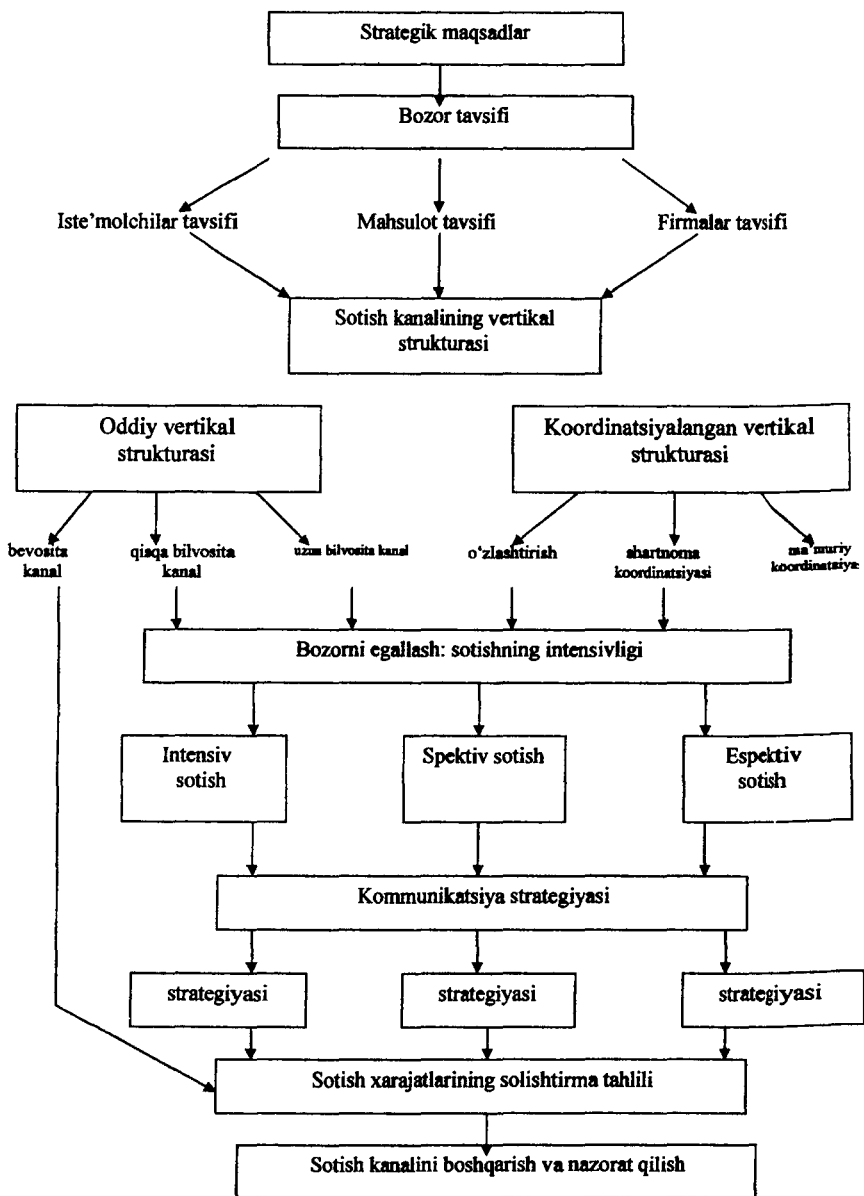
Sotish kanali bo'yicha mummolarni hal etish ketma-ketligi 7-rasmda keltirilgan.

Sotish tizimi tizim sifatida alohida iste'molchilarga tovar va xizmatlarni yetkazib berish, raqobat jarayonida ishtirok etuvchi hamkorlarni o'rganish maqsadida shakllantiriladi. Bu hamkorlar ishlab chiqaruvchilar, vositachilar va iste'molchilar hisoblanadi. Har qanday sotish kanali almashinish jarayonini yuzaga keltirish uchun aniq funksiyalar to'plamini bajaradi.

Sotish tizimi funksiyalari:

- bozorni segmentlash natijalarini o'rganish va reklama faoliyatini rejalashtirish;
- iste'molchilar va vositachilar bilan shartnomalar tuzish;
- shartnomalarning bajarilishini hisobga olish va nazorat qilish;
- tovarni xaridorga yetkazib berish rejasini ishlab chiqish;
- sotish kanalini belgilash;
- tovarlarni qabul qilish, saqlash, o'rash, saralash va xaridorlarga yetkazib berishni tashkil qilish;
- tovarlarni sotishni axborot, resurslar va texnik ta'minotini amalga oshirish;
- sotishni rag'batlantirish;
- iste'molchilar bilan qayta aloqani o'rnatish.

Yuqoridagi funksiyalarni bajarish bilan almashinish jarayoni qatnashchilari o'rtasida o'zaro qarama-qarshi yo'nalishlarga yo'naltirilgan tijorat oqimi taqsimotining paydo bo'lishiga olib keladi. Barcha sotish kanalini beshta turdagi oqimlarga ajratish mumkin:



12 - rasm. Sotish kanali buyicha muammolarni hal qilish ketma-ketligi.

1) mulkiy huquq oqimi: tovarlarga nisbatan bo'lgan mulkiy huquqni bir mulkdordan boshqa mulkdorga o'tishi;

2) jismoniy oqim: tovarlarni ishlab chiqaruvchidan vositachilar orqali iste'molchiga izchillik bilan moddiy tarzda yetkazib berilishi;

3) buyurtmalar oqimi: xaridorlar va iste'molchilardan kelib tushgan va ishlab chiqaruvchiga yo'naltirilgan buyurtmalar;

4) moliyaviy oqim: oxirgi iste'molchidan ishlab chiqaruvchi va vositachilarga kelib tushuvchi turli xil to'lovlar, hisob-kitoblar;

5) axborotlr oqimi; bu oqim ikki yo'nalishga ajratiladi: ishlab chiqaruvchiga zarur bo'ladigan bozor haqidagi axborotlar, ishlab chiqaruvchi va vositachilar tashabbusi bilan bozorga olib chiqiladigan tovarlar haqidagi ma'lumotlar.

Sotish kanali ushbu funksiya va oqimlarni almashinish jarayoni ishtirokchilari o'rtasida taqsimlanishini nazarda tutadi.

Yuqori darajadagi xarajatlar doimo korxonalaridan takomillashgan sotish uslubini yaratishni talab qilar edi. Yuqoridagi fikrlardan sotish funksiyalarini amalga oshirish mumkin, ammo ularni istisno qilib bo'lmazligi kelib chiqadi. Amaliyotda yuqoridagi sotish funksiyalarini vositachilarga o'tkazish o'zini oqladi, chunki vositachilarning ushbu funksiyalarni bajarishga moslashganligi, ularni o'ta samarali tarzda va ishlab chiqarishga nisbatan kam xarajatlar bilan bajara olishga imkon beradi. Vositachilarning ishlab chiqaruvilarga nisbatan bunday imtiyozga ega bo'lishi besh omil orqali ta'minlanadi:

a) aloqalar sonining qisqarishi;

b) funksional nomuvofqlikning kamayishi;

d) assortimentning yaxshilanishi;

e) xizmat ko'rsatishning yaxshilanishi.

Ushbu omillar haqida qisqacha to'xtalib o'tamiz.

Aloqalar miqdorining kamayishi ulgurji savdoning tashkil etilishi orqali ta'minlanadi. Misol keltiramiz : bir turdagi mahsulotni uchta ishlab chiqaruvchi ishlab chiqaradi, uni esa besh iste'molchi iste'mol qiladi. Mahsulotlarni sotishning ikkita o'ta oddiy sxemasi mavjuddir:

Vositachilarsiz, to'g'ridan-to'g'ri, ya'ni har bir ishlab chiqaruvchi har bir iste'molchi bilan bog'langan holda; bu kabi sxemada ishlab chiqaruvchilar soni iste'molchilar soniga teng bo'ladi,  $3 \times 5 = 15$ :

Vositachilar orqali, ya'ni har bir ishlab chiqaruvchi va har bir iste'molchilar bilan faqatgina vositachilar orqali bog'lanadi; bu kabi sxemada aloqalar miqdori ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar soniga teng bo'ladi,  $3 + 5 = 8$ . sotishning markazlashgan deb nom olgan bunday

tizimi o'ta samarali bo'lib, u talab va taklifning o'zaro kelishishini ta'minlovchi harakatlar sonini qisqartiradi.

Sotish operatsiyasi ko'plab ishlab chiqaruvchilar talabining guruhlanishi hisobiga amalga oshiriladi. Vositachilar alohida ishlab chiqaruvchilarga nisbatan katta hajmdagi aniq funksiyalarni bajaradi. Masalan: ulgurji savdo firmasi savdo vakillarining xarajatlari bir nechta ishlab chiqaruvchilar bo'yicha taqsimlanishi mumkin. Natijada sotish funksiyasini bajarishga ketgan xarajatlar har bir ishlab chiqaruvchida bo'lishi kerak bo'lgan shaxsiy sotuvchiga qilinadigan xarajatlarga nisbatan kamayadi.

Yetkazib beruvchilar va buyurtmachilar o'rtasidagi funksional nomuvofiqliklarni kamaytirish ham sotishni vositachilar orqali tashkil etish bilan ta'minlanadi. Yirik miqdordagi tovarlarga ega bo'lish, ularni saqlash va mayda partiyalarga bo'lib tashlash natijasida ulgurji va chakana savdoga ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarga yetkazib berish masshtabini o'ta qulay bo'lishiga imkon yaratib beradi. Vositachilar mavjud bo'lmagan taqdirda, ishlab chiqaruvchilar xaridorlardan kelib tushgan buyurtmalar hajmiga moslashish maqsadida mayda partiyada mahsulot ishlab chiqarishi kerak bo'ladi. Bundan tashqari u katta miqdorda zaxiralarni yaratishga ehtiyoj sezar edi. Agar bir korxonada o'zida ikki turdagi faoliyat, sotish va ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullansa, uning natijasida, ikkala faoliyat alohida olib boriladigan korxonalariga nisbatan uning xarajatlari ortib ketadi.

Iste'molchilar talablaridan biri bu – mahsulot assortimentining yaxshilanishidir. Ishlab chiqaruvchi taklif etayotgan assortiment ko'p hollarda ishlab chiqaruvchida foydalanilayotgan xomashyo materiallari, texnologik bilimlar bilan tavsiflanadi. Odatda iste'molchilar uchun kichik miqdorda turli-tuman mahsulotlar kerak, ammo ishlab chiqaruvchilar chegaralangan turdagi mahsulotlarni katta hajmda ishlab chiqaradi. Shunday ekan, bunda vositachilarning roli xaridorlar bitta bitimda o'z vaqtini va kerakli kuchini tejagan holda bir nechta tovarlarni sotib olishiga imkon yaratib berishdan iboratdir. Xuddi shunday iqtisod ishlab chiqaruvchilarda ham yuzaga keladi.

Xaridorlar uchun xizmat ko'rsatishni yaxshilashni ta'minlash ham vositachilar orqali amalga oshiriladi, chunki u xaridorlarga yaqin joylashadi, mahalliy sharoitlarni va qanday mahsulotlarni qabul qila olish imkoniyatlarini yaxshi biladi. Vositachilar uchun mahalliy sharoitlarga moslashish oson, sotuvdan keyingi xizmat va boshqa xizmatlarni yaxshi yo'lga qo'ya oladi. Biroq vositachilarning bu kabi

ustunligi ularga putur yetkaza olmaydi deb ayta olish qiyin. Vositachilar raqobat sharoitida xizmat sifatini oshirishga va xarajatlarini kamaytirishiga to'g'ri keladi.

Sotish kanali tizimini tanlash almashinish jarayoni ishtirokchilari o'rtasidagi majburiyatlarni taqsimlash haqidagi muammoni hal etilishiga olib keladi. Firma nuqtayi nazarida, birinchi navbatda sotish funksiyasini kimgadir yuklash kerakmi, agar ha deb javob berilsa, u holda qanday me'yorda va qanday sharoitda amalga oshirilishi kerak degan muammoni hal etish kerak.

Sotish kanaliga birlashtirish mumkin bo'lgan 4 ta turdagi vositachilar mavjuddir:

- ulgurji savdogarlar;
- chakana savdogarlar;
- agentlar va brokerlar;
- xizmat ko'rsatish bo'yicha tijorat kompaniyalari.

Ulgurji savdogarlar- oxirgi iste'molchiga emas, chakana savdogarga yoki xaridor tashkilotlar (mehmonxona, restoranlar)ga tovar sotishni amalga oshiruvchi vositachilardir. Ular tovarlarni ishlab chiqaruvchilar va import qiluvchilardan sotib oladi, ularni saqlaydi va qo'shimcha xizmat ko'rsatish evaziga chakana savdogarlarga kichik-kichik partiyalarda qayta sotadi. Ular ishlab chiqaruvchilarga nisbatan xaridorlar bilan yaqin aloqada bo'ladi va ular mahsulotlarni tezkorlik bilan yetkazib berishni ta'minlaydi. Odatda ulgurji savdogarlar bir nechta mol yetkazib beruvchilar bilan ish olib boradi va shuning uchun xaridorlarga bir-birini o'rni bosa oladigan mahsulotlarni taklif qila oladi.

Mustaqil chakana savdogarlar – oxirgi iste'molchilarning shaxsiy talablarini qondirish uchun bevosita ularga tovar va xizmatlarni sotadigan sotuvchilardir. Ular o'zlari sotayotgan tovarlarga mulkiy huquqqa ega bo'lib, ularni foydasi savdo ustama narxi bo'lib, bu narx sotib olingan tovar uchun to'lanadigan narx va u qayta sotiladigan narx o'rtasidagi farqdan kelib chiqadi. Bu sotuvchilarni uchta guruhga bo'lish mumkin: keng ixtisosdagi savdogarlar, maxsus savdogarlar va hunarmand savdogarlar (nonvoy, qassob va.h.k.).

Shuningdek, savdogarlarni boshqa belgilari bo'yicha ham tasniflash mumkin: xizmat ko'rsatish darajasi bo'yicha (to'liq xizmat ko'rsatish va o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish); samaradorliklar doirasi bo'yicha (kichik usta narxlar katta aylanma mablag' yoki katta usta narxlar kichik aylanma mablag').

Yaxlit taqsimot chakana va ulgurji savdo funksiyalarini o'zida birlashtiruvchi qudratli sotish tizimini yaratishga asoslanadi. Bu turlicha bir-biriga mos keluvchi faoliyat bo'lib, yirik savdo joylari (supermarket, gipermarket) yoki magazinlar tizimi kiritilishi mumkin. Yirik savdo markazlarida, asosan oziq-ovqat sektorlarida o'z-o'ziga xizmat qilishi tizimi keng qo'llaniladi. U menejmentning 6 qoidasiga asoslanadi:

– aylanish hajmi o'sishni ta'minlash uchun katta hajmdagi talabga ega bo'lgan tovarlar assortimentini to'plamoq;

– savdo madaniyati va professionalligi hisoblar tovarlarni past baholarda sotib olishga harakat qilish;

– sotuv hajmini oshirish uchun savdo ustamalarini kichik hajmda va sotuv baholarini past belgilash;

– shartli doimiy xarajatlarni iqtisod qilish maqsadida savdo operatsiyalari masshtabini oshirish;

– moliyaviy vositalarni to'plash uchun to'lov muddatlarini oshirishga harakat qilish.

Yaxlit taqsimotdagi o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish mustaqil savdodagi zarardan ko'ra iqtisodiy afzallikka ega bo'ladi.

Agentlar va brokerlar – xususiy tovarga ega bo'lmagan, ammo mol yetkazib beruvchi yoki xaridorlar nomidan tijorat muloqotlarini olib boruvchi vositachilardir. Ularning foydasi sotilgan mahsulot hajmi va uning murakkabligiga qarab hisoblangan komission haq evaziga shakllanadi. Agent mol yetkazib beruvchi yoki xaridorlar qiziqishini shakllantira oluvchi ham jismoniy, ham huquqiy shaxslar bo'lishi mumkin. Agentlarga misol bo'lib, import - eksport firmalari, brokerlar, ishlab chiqarishni vakillari va sanoat mahsulotlarini distyubiterlari xizmat qilishi mumkin.

Xizmat ko'rsatish bo'yicha tijorat kompaniyalari – firmalarga sotish muhitidagi sotish va sotib olish bilan bog'liq bo'lmagan xizmatlarni ko'rsatuvchi kompaniyalar. Ular firmalar uchun o'zlarini maxsuslashtirilgan faoliyati va tajribasiga asoslangan aniq funksiyalarni bajara oluvchi pudratchilar bo'lib, hisoblanadi. Bunga transportirovkani ta'minlovchi tovarlarni saqlovchi, reklama, bozorni tadqiq etuvchi, moliyaviy vositachi, sug'urta va h.k.firmalar kiradi. Bu kabi vositachilar zaruriyat yuzasidan sotish kanali ishlarida ishtirok etadi va fiskal qilingan to'lovlar hisobiga foyda olinadi.

Shunday ekan, sotish kanali tizimi majburiyatlari uning ishtirokchilari o'rtasidagi taqsimotga bog'liq bo'ladi.

Kanalning vertikal tizimi ishlab chiqaruvchidan oxirgi iste'molchigacha bo'lgan darajalar soni bilan tavsiflanadi. Ishlab chiqaruvchi nuqtayi nazaridan kanal qanchalik uzun bo'lsa, uni nazorat qilish shunchalik murakkablashadi.

Odatda firma bir nechta sotuv kanallaridan raqobat muhiti yaratish sotuvchilar o'rtasida raqobatlashish, yoxud xaridorlarni turli xil odatlariga asoslangan bir nechta segmentlarini egallash maqsadida foydalanishi mumkin. Masalan «Filips» markasidagi apparaturalar arzonlashtirilgan tovarlar bozorida gipermarketlar, yirik magazinlarda, yangi magazinlardan to «Filips» firmasining o'ziga tegishli bo'lgan chakana savdo magazinlarida ham sotiladi. Koreya firmasi «Samsung elektroniks», bozorlari uchun o'z mahsulotlarini distribyutorlar orqali sotish bilan, dillerlar tizimini kengaytirmoqda, xususiy firma magazinlarini, ombor va o'z mahsulotlariga xizmat ko'rsatish markazlarini kengaytirmoqda.

Sotish tizimida bir necha raqobat variantlariga amal qilishi mumkin: a) bir pog'onali sotish tizimdagi vositachilar o'rtasida; b) turlararo gorizontol raqobat, d) vertikal raqobat, o'ta yuqori va past darajadagi vositachilar o'rtasidagi raqobat; e) butun sotish kanali o'rtasidagi raqobat, masalan, sotish tizimi mahsulotlarini nechta orqali jo'natish sotish bilan raqobatlashadi. Sotish kanalini tanlashda birinchi navbatda bozordagi cheklanishlar, xaridor xatti-harakati omillari, mahsulot va firmani o'ziga xos xususiyatlari va boshqa omillar aniqlanadi (1-jadval).

### Sotish kanalini tanlash mezonlari

1-jadval

| Hisobga olinishi kerak bo'lgan tavsiflar | Kanal | Bilvosita kanal |      | Tanlovni amalga oshirish xususiyatlari va shartlari      |
|--|-------|-----------------|------|--|
|  |       | Qisqa           | Uzun |  |
| 1. Sotib oluvchilar tavsifi              |       |                 |      |  |
| • Ko'p sonli                             |       | **              | ***  | Aloqalar sonini qisqartirish prinsipi muhim rol o'ynaydi |
| • Yuqori darajadagi konsentratsiya       | **    | ***             |      | Bitta aloqa uchun past narx                              |

|                                    |     |     |     |   |
|------------------------------------|-----|-----|-----|---|
| • Yirik hajmdagi xarid             | *** |     |     | O'rnatilgan aloqalar uchun xarajatlar tez amortizatsiyalanadi             |
| • Nomuntazam xarid                 |     | **  | *** | Yuqori xarajatlar   |
| • Operatsion yetkazib berish       |     | **  | *** | Sotish nuqtasiga yaqin joyda zaxiralarni mavjudligi                       |
| 2. Mahsulotlar tavsifi             |     |     |     |   |
| • Chiqim qilingan mahsulotlar      | *** |     |     | Zudlik bilan yetkazib berish zarurligi                                    |
| • Katta hajmda                     | *** | *** |     | Transport operatsiyalarini minimalligi                                    |
| • Texnik jihatdan nomurakkablar    |     | **  | *** | Xizmat ko'rsatish bo'yicha talablarning kamligi                           |
| • Nostandart                       | *** |     |     | Mahsulot maxsus talablarga javob berishi kerak                            |
| • Boshlang'ich bosqichda           | *** | **  |     | Yangi tovarni sinchkovlik bilan kuzatish zarur                            |
| • Yuqori qiymat                    | *** |     |     | Aloqalar o'rnatish uchun qilinadigan xarajatlar tezda amortizatsiyalanadi |
| 3. Firma tavsifi:                  |     |     |     |   |
| • Chegaralangan ma'naviy resurslar |     | **  | *** | Solish xarajatlari sotuv hajmiga proporsional                             |
| • To'liq assortiment               | *** | **  |     | Firma to'liq xizmat kursatishni taklif etishi mumkin                      |
| • Yaxshi yo'lga qo'yilgan nazorat  |     | **  | *** | Sotish tizimini yaxshi qabul qilinishi                                    |
| • Va keng ko'lamliklari            |     | **  | *** | Sotish intensiv bo'lishi kerak  |

\*\*\* o'ta foydali kanal.

### 2.3.4.Sotuvni rag'batlantirish usullari

Sotishni yo'lga qo'yish asosiy muammolaridan biri bo'lib, sotuv xarajatlarini tahlil qilish, sotuv ustama narxlarini aniqlash, firma faoliyati va tovarlarni sotish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish



hisoblanadi. Sotish xarajatlari tahlil qilinayotganda transport, assortimentni sotish, saqlash, aloqa, axborot, sotishni boshqarish va boshqa funksiyalarni bajarish uchun ketadigan xarajatlar hisobga olinadi.

Mahsulotlarni sotishni rag'batlantirishni hal etish muammosi quyidagi uslublardan birini tanlash orqali amalga oshiriladi:

- naqd pul mablag'lari va yoki mahsulot ishlab chiqaruvchilarning imkoniyatlarini hisobga olish uslubi;
- sotish qiymatiga nisbatan foizlarda hisoblash uslubi;
- raqobat tengligi uslubi;
- aniq maqsad va vazifalardan kelib chiqqan holda hisob-kitobni tashkil qilish uslubi.

Rag'batlantirish marketing konsepsiyasini ishlab chiqish; axborot bilan ta'minlash; bozorni o'rganish, tovarlarning raqobatbardoshligini oshirishni rag'batlantirish, firmaning barcha bo'limlari faoliyatini marketing nuqtayi nazaridan tashkil etish; reklama, marketing rejasini ishlab chiqish va nazorat qilish kabi barcha turdagi marketing faoliyatini o'z ichiga oladi.

Har bir yo'nalish bo'yicha rag'batlantirish vositasini ikki qismga bo'lgan holda amalga oshirish mumkin:

1. ushbu vazifani hal etish bo'yicha barcha xarajatlarni to'lovga o'tkazish (masalan, marketing tadqiqotlari, reklama va h.k. to'lovlari);

2. marketing konsepsiyasini amalga oshirishda ishtirok etuvchi firmaning har bir bo'limi ishchilariga qo'shimcha haq yoki mukofot to'lash.

Masalan, konstruktorlar o'z vazifalarini bajargani uchun ish haqi va mukofot oladi, ammo ular, agarda marketing konsepsiyalari talablarini hisobga olgan holda qo'shimcha ish bajarsa, u holda ular buning uchun qo'shimcha rag'batlantirilishi kerak. Iste'molchilar talabidan kelib chiqib, har qanday ishlarni bajarish juda qiyin, shuning uchun mehnat sifati va qiyinchiliklari rag'batlantirilishi kerak. Mukofot miqdori tabaqalashtirilgan holda belgilanishi kerak. Moddiy rag'batlantirishdan tashqari ma'naviy rag'batlantirish ham qo'llanilishi mumkin. Marketologlar obyektни rag'batlantirishga yakuniy natija sifatida alohida e'tibor qaratishadi. Obyektни rag'batlantirish – bu bozorning javob reaksiyasini tezlatish yoki rivojlantirishga chaqiruvchi ko'p qirrali rag'batlantirish vositasidir. Bunga iste'molchilarni, savdo muhitini, firma savdo xodimlarini rag'batlantirishni kiritish mumkin.

Yuqoridagi uslublarni batafsil ko'rib chiqamiz.

Iste'molchilarni rag'batlantirish quyidagi usul va uslublarni qo'llash orqali amalga oshiriladi:

1) mahsulot namunalarini iste'molchilar orasida bepul tarqatish yoki «har bir eshikda» tamoyili bo'yicha tatib ko'rish;

2) iste'molchilar uchun biror mahsulotni sotib olishda tejamkorlikni beruvchi kuponlarni tarqatish. Ularni pochta, gazetada chop etish, reklama orqali tarqatish mumkin;

3) istimolchilarga bitta variantdagi qadoqlangan tovarlarni past narxlarda sotish orqali imtiyoz berish yoki tish yuvish pastasiga bepul tish shchetkasini qo'shib berish;

4) mukofot – bu o'ta past narxlarda taklif etilayotgan mahsulot yoki biror mahsulotni sotib olganligi uchun mukofot sifatida boshqa bir mahsulotni bepul berish;

5) sovg'alarni bepul berish bilan bog'liq tanlovlar o'tkazish;

6) sinov tallonlari – bu iste'molchilar, sotib olgan mahsulotlarini almashtirib olish imkonini beruvchi rag'batlantirishning maxsus turidir;

7) mahsulotlarni sotish joyida ekspozitsiya va ko'rgazmalarni namoyish etish.

Savdo muhitini rag'batlantirish sotib olinganligi uchun sinov, mahsulotni bepul yetkazib berish, hamkorlikda reklamalar o'tkazish, dilerlar o'rtasida savdo tanlovlarini o'tkazish, mukofotlar berish va boshqa uslublarni qo'llash orqali amalga oshiriladi.

Savdo xodimlarini rag'batlantirish mukofot, tanlovlar o'tkazish, konferensiyalar uyushtirish, yo'llanmalar berish va h.k. uslublarni qo'llash bilan amalga oshiriladi.

Nazorat- firma menejment tizimini samarali faoliyat olib borishiga ta'sir etuvchi tashqi muhit omillarini o'zgarishini o'rganuvchi menejment funksiyasidir. Va bu funksiya menejment tizimi parametrlarini tashqi muhit talablariga mos keltirishga olib keluvchi chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Firma faoliyatida menejment tizimini samarali faoliyat olib borishi uchun ta'sir etuvchi tashqi muhitning bosh omillari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1) firma faoliyatidagi ilmiy-texnik taraqqiyotning sur'ati;

2) iste'molchilarning yangi talabi va ularning chiqarilayotgan mahsulotlar bo'yicha sotib olish imkoniyati;

3) yetkazib berish siyosati;

4) raqobatchilarning bozor strategiyasi;

5) tashqi iqtisodiy faoliyat muhitida davlat siyosati;

6) baho siyosati;

7) bozor infratizimi, firma makromuhiti va hudud infratizimi;

Firma tashqi muhiti omillari:

- firma joriy faoliyatining turli qirralariga ta'sir etuvchi o'zgarishlar orqali;
- firma joriy faoliyati uchun xavf soluvchi omillar orqali;
- firmaning joriy va strategik maqsadlariga erishishi uchun qo'shimcha imkoniyatlarni beruvchi omillar orqali uchta yo'nalish bo'yicha baholanadi.

Yuqorida sanab o'tilgan yettita omillar tahlili natijalari sinchikovlik bilan asoslanganidan so'ng firma biznes rejasi va uning bozor strategiyasiga kiritiladi. Bu bilan boshqaruv siklida qayta aloqa o'rnatiladi.

Ko'pgina firmalar savdo agentlarini qabul qilganlari zahoti ularga ish topshiradilar. Ularni o'qitib o'rgatishga ortiqcha xarajat deb qaraydilar. Ayrim korxonalar (QK)da ishga yangi olingan savdo agentlari bir necha haftadan va bir necha oygacha ta'lim oladilar.

### **2.3.5. Reklama sohasidagi qarorlar mazmuni va bosqichlari**

Reklamani turli-tuman ta'riflash mumkin. U talabni shakllantirish maqsadida reklama qilishayotgan tovarga iste'molchilarni ogohlantirish jarayoni sifatida, sotuvni tashkil qilish jarayoni sifatida, iqtisodiy va ijtimoiy jarayon sifatida, jamoat bilan bog'lanishni amalga oshiruvchi vosita sifatida qo'llaniladi. Reklama to'g'risida ma'lumot Amerikaning «Zamonaviy reklama» degan darsligida to'liq berilgan.

Reklama bu yakka shaxsga hisoblanmagan axborot bo'lib, u hamma xaridorlarga tovar va xizmat to'g'risidagi ma'lumot yetkazish, shuningdek, reklama beruvchilarni g'oyalarini izohlovchi vositadir. Reklama bir guruh odamlarga mo'ljallangan, shuning uchun noshaxsiy tavsifga ega. Reklamanning katta qismiga buyurtmachilar tomonidan haq to'lanadi, ammo ba'zi bir reklama omillariga haq to'lanmaydi.

Masalan, «Amerika Qizil Yarim Oy», «Yunayted Uey», «Amerika rak kasalligiga qarshi jamiyati»ning reklamalari bepul jamoatchilik asosida oynai jahon orqali beriladi va kundalik matbuotda chiqariladi.

Reklamalarning katta qismi o'z tavsifi bilan ishontiruvchi hisoblanadi. U alohida sotuv uchun o'ziga yo'l ochib boradi: auditoriyani axborotga ega ekanligini ta'minlaydi va firmaning mahsulotga xayrixohlik munosabatini uyg'otadi. Undan tashqari u

chakana savdoda, pochta orqali sotuvda hukm surishga imkon yaratadi, ammo ba'zi bir reklama e'lonlari masalan, yuridik ishlar bilan bog'liqliklari faqat axborot tavsifiga ega va inkor qilishga mo'ljallanmagan.

Reklama talabni shakllantirish tizimining elementi hisoblanadi va ma'lum «tovar timsol»ini ta'minlaydi, bu esa sotib olish qarorini qabul qilinishiga yordamlashadi. Magazinlar, yarmarkalar xizmatlarini amalga oshirishda reklama muhim rol o'ynaydi. Keng tarqalib va yuksalib borish darajasida reklama keng g'oya doirasini, ya'ni iqtisodiy, siyosiy, diniy va ijtimoiy tashviqot qilishda ishlatiladi.

E'lon reklama bo'lishi uchun reklama beruvchi o'zini tanishtirishi kerak. Xo'jalik yurituvchi subyektining reklama bilan bog'liq faoliyat turi turli-tuman bo'lishi mumkin: tovarga va uni ishlatilishiga reklama, firma reklamasi, ochiq (bevosita) va yopiq (bilvosita) reklama, sotuvni kengaytirishni ta'minlovchi reklama. Reklamani tarqatuvchi vositalar - radio, oynai jahon, ro'znoma, oynoma, pochta, video kassetalar va boshqalar.

Reklama ishlanishida qarorlarni izlanishi 9 bosqichdan iborat (13-chizma). Reklama vaqtini belgilash uning chiqish muddatini aniqlaydi va unga bo'lgan buyurtmalar sonini belgilaydi.

Birgalikdagi harakatlarni tahlili sotuv kanallarini vertikal yoki gorizontal yo'nalishlar bo'yicha vositalarni birlashtirish bo'yicha qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi. Bundan maqsad reklama xarajatlarini kamaytirishdir. Reklama haqidagi birgalikdagi vertikal yo'nalish bo'yicha kelishuvda sotuv kanali ishtirokchilari xarajatlarni etaplar bo'yicha taqsim qiladilar (masalan, ishlab chiqaruvchi va chakana savdo).

Agar reklamada birgalikda ishlash kelishuvi gorizontal yo'nalishi bo'yicha bo'lsa, ikki yoki undan ko'p erkin sotuv qatnashchisi xarajatlarini bitta etapda taqsim qiladilar (masalan, ikkita chakana savdo do'koni).

|                      |   |
|----------------------|---|
| 1. Maqsadni aniqlash | Biznesda reklamani asosiy maqsadi – xabardorlikni bunyod etish, sotib olishni eslatish. Bu maqsadlar xaridorlar xulqining modeliga bog'liq va korporativ masala bilan firmaning imijini bunyod etish. |
|----------------------|---|

|   |  |
|---|--|
| 2. Javobgarlikni belgilash                        | Javobgarlikni belgilash – reklama uchun javobgar bo‘ladigan aniq subyektni tayinlashni ko‘zda tutadi. Firma o‘zi reklama faoliyati bilan shug‘ullanishi yoki maxsus agentlar xizmatidan foydalanish mumkin.  |
| 3. Budjet belgilash                               | Reklama budjetini aniqlash reklamaga ajratiladigan umumiy mablag‘ belgilangandan keyin amalga oshiriladi va pul mablag‘larini reklama faoliyati turiga qarab va uni o‘tkazish vositalari asosida taqsimlanadi.   |
| 4. Mavzu ishlab chiqish                           | Reklama mavzularini to‘la firma uchun va mahsulot mo‘ljalgiga va iste’molchiga yo‘naltirilgan qilib ishlanadi. Agar tovarga yo‘naltirgan bo‘lsa, unda uning xususiyatiga qaratilishi kerak. Agar reklama iste’molchiga qaratilgan bo‘lsa, unda uning ustuvorligi to‘g‘risida gapiriladi. |
| 5. Reklama vositasini topish                      | Reklama vositasi mavzularining variant qiymatiga qarab tez qaytarilishi va turg‘unligi auditoriyaga ta’sir ko‘rsatish darajasi, uning to‘lganligi hisobga olinadi.   |
| 6. Reklama e’lonlarini bunyod etish               | Reklama qiymatini baholashda avval reklama vositalarining xarajatlari aniqlanadi va reklamani bitta tomoshabinga to‘g‘ri keladigan qiymati. To‘lovsiz deb, auditoriyaning bir qismi, qaysiki maqsaddagi bozor hisoblanmaydi.   |
| 7. Reklama vaqtini aniqlash                       | Tomosha muhlati – reklama joylashtirish uchun kerakli vaqt.  |
| 8. Birgalikdagi harakatlar tahlili                | Xaridorlar odobini hisobga olish, ularni reklama vositalariga munosabatini va mahsulotni o‘zini spetsifikatsiyasini hisobga olish kerak.   |
| 9. Muvaffaqiyat (mag‘lubiyat) darajasini aniqlash | Reklama e’lonlarini tayyorlashda quyidagi masalalarni yechish kerak: uzatiladigan axborotni mazmuni, e’lonni joylanadigan joyi, axborotni maqbul variantlar sonini belgilash.  |

*13-chizma.* Reklama sohasida qaror qabul qilish etaplari.

Muvaffaqiyat yoki mag'lubiyatni aniqlash, tanlab olingan reklama faoliyati usullarini nazorat qilish va reklama beruvchilarning reklamaga ketgan xarajatlarini maqsadga muvofiqligiga ishonch hosil qilishdir. U kutilgan sotuv hajmini oshirish bilan bir qatorda reklamani samaradorligini baholash va qo'yilgan maqsadga erishishni hisobga oladi.

### **2.3.6. Omma bilan aloqa («Pablik rileyshnz»)**

Kichik biznesda har bir firma, tashkilot, assotsiatsiya va shunga o'xshash hokimiyat idorasi bir guruh odamlarga ega, ular ushbu tashkilotni barcha bajaradigan ishlariga ta'sir ko'rsatadi.

Bu guruhlarga tadbirkorlar, mijozlar, aksionerlar, raqobatchilar yoki biznes bilan bog'liq iste'molchilar hamda davlat idoralari xizmatchilari kiradi. Ushbu guruhlarning har biri mazkur tashkilotni jamiyati deb qabul qilinishi mumkin. Jamiyat munosabatlarini boshqarish uchun, omma bilan aloqa deb topilgan jarayon ishlatiladi («Pablik rileyshnz»).

«Pablik rileyshnz» – bu tijorat bilan aloqasi bo'lmagan holda amalga oshiruvchi va firma mahsulotiga, firmaning o'ziga nisbatan yaxshi jamoat fikrini shakllanishiga yo'naltirilgan tadbirlar tizimidir, chunki pirovard natijada xo'jalik yurituvchi subyekt faoliyatining tijorat natijasi jamiyatdagi turli ijtimoiy iqtisodiy holatda keng ommaning korxonaga bo'lgan munosabatiga bog'liq.

Jamiyat bilan bo'ladigan aloqani mustahkamlanishi uchun o'tkaziladigan tadbirlar maqsadi bu ommaning fikriga ta'sir ko'rsatishni kuchaytirishdir. Birinchidan, kichik biznesni maqsadi ko'pchilik tomonidan qo'llanishi bo'lsa, ikkinchi tomondan uning taraqqiyot topishidagi muammolarni jamiyat tushinishi yoki betarafliigi, uchinchi tomondan matbuotdagi axborotga nisbatan oddiy ta'sirlanishdir.

Korxonaga va tashkilot tadbirkorlari shuni tushunib yetdilarki, ular o'z faoliyatlarini ommaning fikriga bo'lgan ta'sirini hisobga olishlari kerak. «Pablik rileyshnz»ni ishlatuvchi firmaning asosiy maqsadi – bu xaridorni faqat daromad olish uchungina emas, balki o'zining mahsuloti ularning manfaati uchun ishlab chiqilishiga, ularni muammolarini echish ekanligiga ishonitirish. Buning uchun turli-tuman iste'molchiga axborotni yetkazish kanallari ishlatiladi. Ularning asosiylari (14-chizmada) keltirilgan. Omma bilan bo'ladigan aloqani ba'zida yangilish «pulsiz reklama» deb nomlaydilar.

**Pablik  
rileyshnz**

|  |
|--|
| <b>Brifinglar, press-konferensiyalar tashkil qilish</b>  |
| <b>Prezentatsiyalar o'tkazish</b>  |
| <b>Har xil yubiley tadbirlarini o'tkazish</b>  |
| <b>Ba'zi bir shaxs va tashkilotlar foydasiga mehr-shavqat faoliyatini o'tkazish</b>                                |
| <b>Firmaning reklamaga munosabati bo'lmagan jurnal va byulletenlar nashr etish</b>                                 |
| <b>Tijoratga aloqasi bo'lmagan maqolalarni matbuotga chiqarish, telefilmlar yaratish va ularni namoyish qilish</b> |
| <b>Ochiq matbuotda kichik biznesda xo'jalik yurituvchi subyektni tijorat faoliyatini yoritish</b>                  |
| <b>Prezentatsiyalar o'tkazish</b>  |
| <b>Har xil yubiley tadbirlarini o'tkazish</b>  |
| <b>Ba'zi bir shaxs va tashkilotlar foydasiga mehr-shavqat faoliyatini o'tkazish</b>                                |
| <b>Firmaning reklamaga munosabati bo'lmagan jurnal va byulletenlar nashr etish</b>                                 |
| <b>Tijoratga aloqasi bo'lmagan maqolalarni matbuotga chiqarish, telefilmlar yaratish va ularni namoyish qilish</b> |
| <b>Ochiq matbuotda kichik biznesda xo'jalik yurituvchi sub'ektni tijorat faoliyatini yoritish</b>                  |
| <b>Prezentatsiyalar o'tkazish</b>  |
| <b>Har xil yubiley tadbirlarini o'tkazish</b>  |
| <b>Ba'zi bir shaxs va tashkilotlar foydasiga mehr-shavqat faoliyatini o'tkazish</b>                                |
| <b>Firmaning reklamaga munosabati bo'lmagan jurnal va byulletenlar nashr etish</b>                                 |

**14-chizma. Omma bilan bo'ladigan ishning asosiy yo'nalishlari.**

Haqiqatda yangi reklama uchun haq to'lanmaydi, ammo u xaridorlarni ogohlantirishga, ma'ruzaga, maqola tekstlarini tayyorlashga, prezentatsiya o'tkazishga sezilarli mehnat va vaqt talab qiladi.

Ko'pchilikni diqqat-e'tiboriga firma to'g'risida ma'lumotlar yetkazilishdagi vositalar sifatida korporativ reklama hisoblanadi, u korxonaning imidjini yaxshilashga mo'ljallangan va quyidagi maqsadlarga erishishda ishlatiladi: ommaga firma faoliyati to'g'risida ma'lumot berishda firmani bozordagi aniq o'rnini aniqlashda, shtat o'zgarishlarini aks ettirishda, narx siyosati haqida, kasaba qo'mitalari bilan o'tkazilgan mulohazalarda, yangi tovarni bozorga olib chiqish haqida yoki sotuv kanalini o'zgarishi haqida, aksiyalar qiymatini oshishi haqida, xizmatchilarni axloqiy qoidalarni mustahkamlashda va boshqalarda.

Faoliyatni omma bilan bo'lgan aloqasida va reklamada eng yuqori samaraga erishish uchun markazlashgan muvofiqlashtirishga erishish kerak, ko'plab reklama agentliklari jamiyat bilan aloqa qilish bo'limiga ega va shu turdagi xizmat ko'rsatish bilan shug'ullanadilar, ko'pchilik firmalarning reklama bo'limlari ham jamiyat bilan bo'lgan aloqa bilan shug'ullanadilar.



---

### **3-bob. TADBIRKORLIK FAOLIYATINI MOLIYALASHTIRISH YO‘LLARI**

#### **3.1. Kichik biznesni moliyalash va kredit bilan ta’minlash xususiyatlari**

##### **3.1.1. Moliyaviy resurslar va moliyaviy kapitalning mohiyati va tuzilishi**

##### **3.1.2. Kichik biznesning moliyaviy resurs manbalari**

##### **3.1.3. Kapital investitsiyasi va uning turlari**

##### **3.1.4. Investitsiya va daromadlarni diskontlashtirish**

##### **3.1.5. Kichik biznesni kredit bilan ta’minlash shakllari**

##### **3.1.1. Moliyaviy resurslar va moliyaviy kapitalning mohiyati va tuzilishi**

Biznesning asosini, shuningdek, uning kichik ko‘rinishlarini moliyaviy sarmoyalar va moliyaviy zaxiralar tashkil qiladi. Xo‘jalik yurituvchi subyektning moliyaviy zaxiralarini uning ixtiyorida bo‘lgan pul vositalari tashkil qiladi. Ular xo‘jalik faoliyatining turli tarmoqlariga yuboriladi: vositachi va moliyaviy xizmatlar, savdo-sotiq xizmatlari, investitsiya va innovatsiya loyihalari. Naqd pulning yetishmovchiligi kichik biznes istiqbolini, uni hayot topish ehtimolini, uning moliyaviy ephilligini pasaytiradi va sinishiga olib keladi. Chunki yetarli miqdorda naqd pulning bo‘lmasligi banklarni qarz bermasligiga olib keladi. Xo‘jalik faoliyatini rivojlantirish uchun ishlatiladigan moliyaviy zaxiralar (xomashyo sotib olish, yarimtayyor mahsulotlar, mehnat uskunalari, ishchi kuchi) pul ko‘rinishidagi sarmoyadir. Shunday qilib, moliyaviy menejmentda tavsiflanishi bo‘yicha sarmoya bu moliyaviy zaxiraning bir qismidir.

Sarmoyaning umumiy ifodasi:

$$D \rightarrow T \rightarrow D_i$$
$$P \rightarrow T \rightarrow P_i$$

bu yerda,

P – investor tomonidan qarzga berilgan pul mablag‘i;

T – mahsulot (tadbirkorlik faoliyati uchun sotib olingan uskuna, ishchi kuchi va xo‘jalik yuritishni boshqa qismlari);

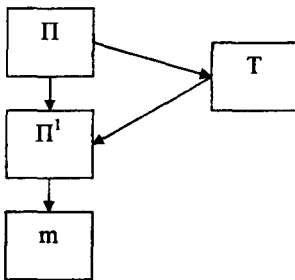
$P^1$  – investor tomonidan xo‘jalik faoliyatini yuritish natijasida va qo‘shimcha mahsulotni sotishdan olingan pul mablag‘i;

$(P^1 - P)$  – investorning foydasi yoki qo‘shimcha mahsulot;

$(P^1 - T)$  – mahsulot sotuvidan yoki xizmat ko‘rsatishdan tushgan pul;

$(P - T)$  – investorni xo‘jalik uskunalarini sotib olishga sarflangan xarajati.

Moliyaviy sarmoyani ishlatishni yuqorida keltirilgan jadvalda xo‘jalik tizimiga qo‘yiladigan pul mablag‘lari to‘la sarflanmaydi, faqat qarzga beriladi va aylanib foyda bilan investorga qaytib keladi. (P) moliyaviy zaxiralar sarmoyasi qo‘shimcha foyda keltirishi uchun u ko‘proq aylanishi kerak.



bu yerda,  $m$  – investorning foydasi.

Yiliga sarmoya qancha ko‘p aylansa, investor yillik daromadi shuncha ko‘p bo‘ladi.

Moliyaviy zaxiralar sarmoyasini tuzilishiga, shuningdek, asosiy fondlar, aylanma fondlar, muomala fondlariga qo‘yilgan pul mablag‘lari kiradi. Asosiy fondlar – mehnat qurollari yig‘indisining qimmatli ko‘rinishi. U moliyaviy ko‘rinishini o‘zgartirmasdan ishlab chiqarish va xo‘jalik korxonaga chegarasida faoliyat ko‘rsatadi hamda o‘z qiymatini qaytadan yaratilgan mahsulot qiymatiga o‘tkazadi.

*Aylanma fondlar* – korxonaga ishlab chiqarish fondining bir qismini tashkil qiladi. U bir ishlab chiqarish davrida (siklida) ishlatiladi va o‘z qiymatini ishlab chiqariladigan mahsulotga to‘laligicha o‘tkazadi. *Muomala fondlari* tayyor mahsulotni iste‘molchilarga yuborilgani, lekin to‘lanmagani, bank va kassa hisobidagi pul mablag‘ini o‘z ichiga oladi.

*Nomoddiy aktivlar* – hisob-kitob toifasi. Nomoddiy vositalarga fizik xususiyatlarga ega bo‘lmagan, ammo korxonaga aktiviga qo‘shilgan va odatda uning foydalanish muddati davrida amortizatsiya to‘lovlarini talab qiladi. Ularga quyidagilar kiradi: Patentlar, litsenziyalar, nou-xou, avtorlik huquqlari va boshqa intellektual mulk, shaxsiy mulkchilikka va yerdan, foydali qazilmalardan hamda savdo markazlaridan, EHM programmaviy ta‘minotidan va boshqalardan uzoq davr foydalanish. Ularning bir qismi o‘zining dastlabki narxini yo‘qotadi va vaqt o‘tish mobaynida foyda keltiradi.

Nomoddiy vositalarni sotib olishni tovar va mahsulot sotishdan, ish bajarish va xizmatdan kelgan foyda hisobiga hamda bank krediti, jismoniy yuridik shaxslarni qaytarilmaydigan badallari hisobiga moliya bilan ta‘minlaniladi. Oddiy vositalar ularni sotib olish qiymatlari bilan hisobga olinadi, ularga qo‘shimcha (bevosita) xarajatlar, ba‘zi bir obyektlarni tartibga keltirib xo‘jalik faoliyatiga kiritish uchun qilingan xarajatlar qo‘shiladi.

### **3.1.2. Kichik biznesning moliyaviy resurs manbalari**

Uncha ko‘p bo‘lmagan yangi ishbilarmonlar o‘z ishlarini o‘zlariga moliya bilan ta‘minlaydilar. Ko‘pchilik kishilar oz miqdorda bo‘lsa ham, tashqi manbalarga muhtoj bo‘ladilar.

Pul resurslarining 4 ta toifasi mavjud:

1.*Savdo krediti*. Bu turdagi «Pul» to‘g‘ri ma‘noda zayom vositasi hisoblanmaydi, Haqiqatan bu tovarlar qiymati hisoblanadi. Uni sizning yetkazib beruvchilaringiz sizga pul to‘lamasdan qarz qilib beradilar va qarzni eslatilgan muddatlarda to‘lash sharti bilan.

2.*Qisqa muddatli kredit*. Banklar va boshqa kredit beruvchilar, bu kabi kreditlar maxsus maqsadlar – muddatli kreditlar ehtiyot sifatida kelgusi mavsumda sotish uchun beriladi. Bu kabi kredit uchun qarz bir yilga yetmasdan uziladi.

3.*Uzoq muddatli kredit*. Bu zayomlar bir yildan ortiq muddatga korxonani kengaytirish yoki takomillashtirish uchun beriladi.

4.*Aksionerlik kapitalda investorning qatnashishi*. Bu kabi resurslar qaytarilmaydi. Siz vositalarni olasiz va foydaning bir qismini investorga berasiz. Boshqacha qilib aytganda, siz o‘z korxonangizning bir qismini sotasiz.

*Pul mablag‘larini qayerdan olish mumkin?* Moliyaviy ta‘minlashning imkonli manbalari quyidagilardir:

- tijorat banklari;
- moliyaviy kompaniyalar;
- investitsion kompaniyalar;
- investitsion fondlar;
- kredit idoralari;
- xaridorlar;
- mahsulot beruvchilar;
- do'st va tanishlar.

*Pullarni qayerdan olish mumkin?* Moliyaviy ta'minning imkonli manbalari quyidagilardir:

- tijorat banki;
- moliyaviy kompaniyalar;
- investitsion kompaniyalar;
- investitsion fondlar;
- kredit idoralari;
- xaridorlar;
- mahsulot beruvchilar;
- do'st va tanishuvlar;
- xayriya tashkilotlari;
- trans kompaniyalar va banklarning trust bo'linmalari;
- davlat, xalqaro va jamiyat tashkiloti va idoralari, kichik biznesni qo'llab-quvvatlash dasturida ishtirok etuvchilar (ularning markaziy va mahalliy idoralari);
- ishlovchilar;
- dastgoh ishlab chiqaruvchilar;
- sug'urta kompaniyalari;
- nafaqa fondlar;
- xususiy investorlar;
- moliyaviy maslahatchilar.

*Kimga va qayerga murojaat qilish kerak?*

Keng tarqalgan moliyaviy manbalar:

*Banklar* – banklardan ssuda olish nihoyatda sodd. Sizga pul savdo operatsiyasi o'tkazish uchun bermalol, ammo yangi korxonada buni yaratish uchun bermalol emas. Demak, sizga bankni ishontirish kerak, siz hammasini yaxshi o'ylagansiz va o'z ishingizni tashkil qilishga astoydil harakatga tushasiz. Bu ishda sizga ishlab chiqarilgan biznes rejangiz qo'l keladi.

*Quyidagi masalalarga alohida diqqat-e'tibor qilishingiz kerak.*

- Olingan vositalar qanday ishlatiladi?

- Qarz qanday qilib to‘lab beriladi?
- Kredit olish uchun qanday ta‘minot taklif etilishi kerak.
- O‘zingiz tanlagan faoliyat uchun zarur tajriba va tayyorgarlikka egamisiz?
- Boshqaruv xodimlarining va yetakchi mutaxassislar ishi qanday?
- Ushbu biznes sohasining uzoq muddatli kelajak taraqqiyoti qanday?

Investitsion fondlar hissadorlik yuqori o‘shish potensialiga ega, kichik korxonalar kapitaliga badallar to‘lash mumkin. Ko‘plari aniq tarmoq, jo‘g‘rofik nohiya, texnologiyalar bo‘yicha yoki ma‘lum hajm uchun investitsiya loyihasiga ixtisoslashadilar. Ular bilan kelishuv paytida quyidagilarni esda tutish zarur: investitsion fondni bir kunda ko‘rib chiqish uchun 30 dan ortiq buyurtmani va biznes-rejani qabul qilish mumkin, ulardan 10 % gina o‘qib chiqiladi. O‘qib chiqilganlardan faqat bir nechasigina yana davom etib o‘qish uchun jo‘natiladi va juda ozlari moliya olishi mumkin.

Demak:

- Sizning biznes-rejangiz har tomonlama kasbiy ustunlikka ega bo‘lishi uchun hamma narsani qilish, u aniq tushunarli yozilgan bo‘lishi kerak.

- Korxonani tugatish rejasini tayyorlashda «tavakkalchi» investor sizni biznesdan qanday chiqishingizni aniq bilishi kerak. Ko‘pchilik investitsion fondlar «Yetuk» darajaga erishgan paytda pulni yuqori o‘shish potensialiga ega korxonalarga joylash odatiga ega.

\* **Davlat va jamiyat tashkilotlari.** Bugungi kunda kichik biznesni qo‘llashni o‘zlarining asosiy vazifasi deb hisoblaydigan davlat va jamiyat tashkilotlarining soni ko‘paymoqda. Ular faqat moliyaviy yordam qilmasdan, balki (qoida bo‘yicha imtiyozli kredit shaklida) xonalar qidirib topishadi, xodimlarni o‘qitish va boshqa ishlarda yordam beradi.

Bu kabi tashkilotlarga qo‘llash uchun murojaat qilishdan oldin ularni o‘ziga xos talablarini bilish kerak, ko‘plari ular uchun kerakli sohalardagi kichik korxonalarga yoki alohida ijtimoiy guruhlariga zaxiraga bo‘shatilgan harbiylarga yordam ko‘rsatadi.

Kapitalni jalb qilishning boshqa imkoniyatlari ham bor. Masalan, ixtirochi investorlar guruhidan moliya olish mumkin, buning uchun u agar ishi yurishmay, qolganda o‘zining ishlab chiqqan texnologiyasiga egalik huquqini ularga topshirishi kerak. Xorijiy moliya manbalari mavjud. Masalan, xorijiy firmalar, ular boshqa davlatlarga investitsiya

qilish imkoniyatlarini faol o'rganmoqdalar.

### 3.1.3. Kapital investitsiyasi va uning turlari

Kichik biznesning ishbilarmonlik tizimlari tomonidan moliya resurslari kundalik xarajatlarini va investitsiyani moliya bilan ta'minlashda ishlatiladi.

*Investitsiya* – bu moliyaviy resurslarni turli faoliyat, asosan ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun uzoq muddatli kapital kiritish shaklida bevosita korxonani qo'shimcha foyda olish yoki korxonaga, kompaniya ishiga ta'sir ko'rsatish niyatida qimmatbaho qog'ozlarni sotib olishda ishlatiladi. Investitsiyalar moliyaviy (qimmatbaho qog'ozlar bilan bog'liq operatsiyalar), haqiqiy (mablag'larni uzoq muddatga moddiy ishlab chiqarishga kiritish), aqliy (intellektual), (nou-xou, ilmiy ishlar) bo'lishlari mumkin. Bundan tashqari, investitsiyalar tavakkallik (venchurli), to'g'ri, portfelli, annuitet turlariga bo'linadi va shu jihatdan farqlanadi.

*Venchurli kapital* – bu tavakkalchilik kapital kiritishni belgilash uchun ishlatiladi, u o'zini yangi aksiyalar chiqaruvchi investitsiya shaklida ko'rsatadi. Bular yangi aksiyalar chiqaruvchi investitsiya shaklida o'zini ko'rsatadi. Bu yerda diverifikatsiya keng me'yorda ishlatiladi.

*To'g'ri investitsiyalar* – bu xo'jalik yurituvchi subyektning nizom kapitaliga kiritilgan mablag'dir yoki yangidan bunyod etilayotgan korxonaga uchun foyda ko'rish niyatida va ushbu ishbilarmonlik tizimi boshqaruvini boshqarishda qatnashish huquqini qo'lga kiritish uchun ishlatiladi.

*Portfel investitsiyasi* – bu foyda olish maqsadida sanoat, qishloq xo'jalik, transport, kredit va boshqa korxonalarga uzoq muddatli kapital mablag'ini kiritishdir.

*Annuitet* – omonatchiga vaqt-vaqti bilan to'lanadigan pul mablag'idir (badal, renta yoki foyda). Uning quyidagi turlari mavjud: annuitet investitsion reja bilan – sug'urta rentasini kapital mablag' bilan qimmatbaho qog'oz sotib olishga sarflanganda hosil bo'ladi. Bu yerda sug'urta qilingan shaxs har yilgi belgilangan foydani hamda qimmatbaho qog'ozdan kelgan foydani oladi.

*Har yilgi annuitetlar* – sug'urtalanganlarga yillik badallarni to'lash.

*Bo'linuvchi annuitet* – sug'urtalangan shaxsni vaqtdan keyin merosxo'rlar orasida taqsimlanuvchi daromad.

*Kechiktirilmaydigan annuitet* (renta) – sugʻurta shartnomasi tuzilgandan keyingi toʻlanishi boshlangan yillik daromad.

*Kechiktirilgan annuitet* – (rentasi) – sugʻurta shartnomasi tuzilgandan soʻng maʼlum muhlat oʻtgandan keyin toʻlanadigan yillik daromad.

*Guruhli annuitet* – daromad yagona sugʻurta shartnomasi asosida bir necha fizik va yuridik shaxslarga toʻlanadigan daromad boʻlib soʻng ular orasida taqsimlanadi.

Kichik biznesda investitsiyani yuridik yoki jismoniy shaxslar, tavakkalchilik darajasiga nisbatan investorlarga, yangi biznes tashkilotchilariga, olib-sotarlarga va oʻyinchilarga boʻlinib amalga oshiriladi.

*Investor* – bu qaror qabul qiluvchi va oʻzining shaxsiy, qarzga olingan mablagʻlarini va boshqa jalb qilingan mulkiy va madaniy boyliklarini investitsion loyihaga kirituvchi jismoniy va yuridik shaxsdir. U omonatchi va qarz beruvchi rolida chiqishi mumkin boʻlib amalga oshiruvchi investitsiyalarning yoʻnalishini, samarasini erkin holda aniqlaydi. Investor qarori bilan investitsiyalarga egalik qilish, ishlatish, foydalanish huquqi va ularning natijalari bilan jismoniy va yuridik shaxslarga qonunda koʻrilgan tartibda berishi mumkin.

*Yangi biznes tashkil etuvchi* – bu oʻzining xususiy kapitalini maʼlum tavakkalchilik bilan ishga jalb qiluvchi ishbilarmondur.

*Savdogar* – bu oldindan hisoblangan maʼlum tavakkalchilikka borishga tayyor shaxsdir. Investordan farqli ravishda savdogar oʻz pullarini biror ishga qisqa muddatda kiritadi.

Yangi biznes muvaffaqiyatli taraqqiyot topsa, u oʻz pullarini kiritishni yangi yoʻnalish variantlarini belgilaydi. Shu bilan birga yangi biznes tashkilotchilari va savdogarlar, qoida boʻyicha shartnoma va qimmatbaho qogʻozlarni olib sotuvchilar bir-birisiz kun koʻra olmaydi. Chunki ikkinchilari birinchilari faoliyatini moliya bilan taʼminlaydi.

*Oʻyinchi-tajovuzli investor.* U oʻzining investitsion faoliyatini u katta tavakkalchilikka yuz tutadi va asosan aksiyalarni, kamroq obligatsiyalarni sotib oladi.

### **3.1.4. Investitsiya va daromadlarni diskontlashtirish**

Kichik biznesda uning moliya resurslari ichida katta hajmda naqd pullar boʻlishi mumkin. Shuning uchun pul masalasini sotib olish qobiliyatini aniqlashda muhimi vaqt omilini hisobga olishdir. Pul

vositalari bir xil nominal qiymatga ega bo'la turib hozirgi vaqtda va ma'lum vaqt o'tganda har xil sotib olish qobiliyatiga ega bo'ladi. Masalan: o'rtacha yillik inflatsiya miqdori 15 foiz bo'lganda, yil boshidagi pul massasi 10 million so'm bo'lsa, uni sotib olish qobiliyati 8 mln. 500 ming so'm bo'ladi. Shuning uchun ishbilarmon iloji boricha naqd pulni kamroq ushlab turishi, ularni aylanishga kiritishi kerak. Pullar iloji boricha tezroq yangi pul mablag'larini keltirishi muhimdir.

Pullarni ishlatish usullarining eng soddasi – ularni bankda saqlashdir, buning uchun omonatchi muddatli va muddatsiz omonatlari uchun foiz oladi. Tovar ishlash, xizmat ko'rsatish, yangi mahsulot yaratish, qimmatbaho qog'ozlar sotib olish va boshqalar uchun investitsiyani ishlatish, faqat bankda saqlangandan yuqori diskont stavkasi bo'yicha toza (soliqlarni to'lagandan so'ng) foyda olish mumkin bo'lganda afzalroqdir.

Diskontlashtirish – bu har xil yillardagi iqtisodiy ko'rsatgichlarni vaqt bo'yicha solishtirish turiga keltirishdir. Ushbu operatsiya shunga asoslanganki, har qanday kelajakda olinadigan pul mablag'i aylanishga kiritilib, foyda keltirishga majbur qilinsa, unda uch yildan so'ng pul miqdori faqatgina saqlanib qolmasdan, balki ko'payishi ham mumkin. Investitsiyalardan keladigan daromadni diskontlashtirish – bu kelajakda olinadigan umumiy pul qiymatini hozirgi pul qiymatiga nisbatan aniqlashdir.

O'stirilgan pulni aniqlash va diskontni hisobga olib qo'shimcha daromadni aniqlashda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$F_c = P_c(1+i)^n$$

Bu yerda,  $G's$  – kelajakdagi pul mablag'i (kutilgan qiymati), so'mda;

$R_s$  – pulning boshlang'ich (hozirgi, joriy) qiymati, so'mda;

$(1+i)$  – diskont koeffitsiyenti, ya'ni daromadli me'yori yoki foiz qiymatining birinchi bo'laki.

$n$  – daromadni jang'arilishidagi yillar soni yoki kapital aylanishlari soni.

$D=R_s(1+i)^n - P_c$  bu yerda,  $D$  – qo'shimcha daromad, so'm.

Misol. Ikki variantdagi investitsiyalash faraz qilinadi. Birinchi variant bo'yicha, agar 100 mln. so'm mablag' kiritilib, har yili 10 foizdan foyda olinsa, rejalashtirilgan daromad: 100 mln. so'm x (100%+10%) yoki shu 100 mln. so'm x (1+0,1) = 110 mln. so'm. Ikki yildan so'ng 100 mln. x (1+0,1)<sup>2</sup> = 121 mln. so'm va hokazo.

Ikkinchi variant bo'yicha 100 mln. so'm kiritilsa, daromad 3 oydan so'ng 2,5 foizga teng bo'ladi. Ikkinchi variant foydaliroqdir, chunki 3



oydan keyingi daromadni olib yana aylanishga kiritilsa, qo'shimcha daromad keltirishi mumkin.

Bir yilda to'rt marotaba aylansa 100 mln. so'm x (1 + 0,025) = 110,38 mln. so'm daromad olinadi. Ikki yildan so'ng - 100 mln. so'm x (1 + 0,025) = 121,64 mln. so'm.

Birinchi holatdagi qo'shimcha daromad birinchi yilda 100 mln. so'm (1 + 0,1) - 100 mln. so'm = 10 mln so'mga. Ikkinchi yilda 100 mln. (1+0,1)-100 mln. so'm = 21 mln. so'm. Ikkinchi variantda yuqoridagi miqdorlar 10,38 mln. so'm va 21,64 mln. so'mga teng.

Murakkab foizlar formulasi avvalgi boshlang'ich miqdorini hisoblashga Rs ni foiz qiymatini aniqlashga imkon yaratadi. Shunday qilib:

$$P_c = F_c / P_c(1+i)^n; i = F_c / P_c - 1$$

*Misol:* Uch yildan so'ng 100 mln. so'mga ega bo'lishni xohlagan investor bankka ma'lum miqdordagi pul mablag'ini 150 foiz yillik daromad bilan qo'ydi.

Ushbu mablag'ning miqdori qancha bo'lmog'i kerak?

$$R_s = 100 \text{ mln. so'm} / (1 + 1,5) = 6,4 \text{ mln. so'm.}$$

Demak, dastlab qo'yilgan mablag' 6,4 mln. so'mga teng bo'lishi kerak.

Boshqa investor 300 mln. so'mga ega. U bu miqdorni ikki yildan so'ng 6 marta ko'paytirish niyatida, shuning uchun qanday yillik daromad foizi bilan o'z moliyaviy resurslarini qo'yishi kerak.

$$i = (1800 \text{ ming so'm} / 300 \text{ ming so'm}) - 1 = 1,45 \text{ yoki } 145\%.$$

Shunday qilib, qo'yilgan masalani yechish uchun kapitalni bankka yoki kompaniyaga yillik daromadi 145 foizdan kam bo'lmagan o'lchamda qo'yish zarur.

### 3.1.5. Kichik biznesni kredit bilan ta'minlash shakllari

Kichik biznesning ishbilarmonlik tarkiblarini kredit bilan ta'minlash – bu ularga moliyaviy pul yoki tovar shaklidagi vositalarni ma'lum muddatga xo'jalik faoliyatini amalga oshirish uchun berishdir. Kredit bilan ta'minlashni quyidagi turlari mavjud:

- Xo'jalik yurituvchi subyektlarga pul ssudalarini yoki tovarni kapital o'rnida to'g'ridan-to'g'ri berish shakli.

- Hisob-kitob turlaridan biri sifatida kredit bilan ta'minlash, ya'ni to'lov muhlati uzaytirilganligi hisobi bilan.

Bu yerda «Kredit» tushunchasi keng ma'noga ega. *Birinchi*dan: Kredit to'lash va foiz to'lash sharti bilan ssuda ko'rinishida pul yoki tovar shaklida bo'lishi mumkin. Yuridik yoki jismoniy shaxslar qarzga vosita beruvchilar – kreditorlar, oluvchilar – *zayomchilar* deb ataladi. Kreditning asosiy vazifasi pul vositalarini qaytarib berish sharti bilan korxonalar, tashkilotlar, tarmoqlar va nohiyalar orasida taqsimlash va vaqtincha bo'sh pul mablag'larini samarali ishlatishdan iboratdir. Kreditni boshqa vazifasi bu haqiqiy pullarni kredit pullariga (banknotlar) va kredit operatsiyalariga (naqd pulsiz hisob-kitobga) almashtirishdan iborat.

*Ikkinchi*dan: Kredit o'zini ssuda kapitali harakati shaklida namoyon etadi. Pul yoki tovar shaklidagi ssuda qaytarilishi va to'lovli sharti bilan kreditor va zayomchi orasidagi iqtisodiy munosabatni aks ettiradi. Kichik biznesda kredit bilan ta'minlash keng shakllarda tasavvur etiladi, bu yerda quyidagi kreditlar ishlatiladi: tijorat, bank, davlat, iste'molchi, xalqaro. Ularning hammasi kredit berilish muddatiga qarab qisqa muddatli (bir yilgacha), o'rta muddatli (bir yildan uch yilgacha) va uzoq muddatli (uch yildan ortiq) bo'lishi mumkin.

Tijorat krediti – tovar shaklida (beriluvchi) sotuvchilar tomonidan xaridorlarga beriluvchi kredit bo'lib sotilgan tovarni qiymatini orqaroq surishdan iboratdir. Natijada hisob-kitoblar veksel yoki ochiq hisob bilan amalga oshiriladi. Birinchi holatda xaridor tovar hujjatlarini olganidan so'ng o'tkazilish sotuvchi tomonidan qo'yilgan vekselni (trattani) talaffuz etadi yoki oddiy veksel rasmiylashtiradi. Ikkinchi holatda sotuvchi xaridorning qarz majburiyatlarini olmaydi va qarz bo'yicha hisob ochadi. Qarzni uzish davriy to'lovlar sifatida qisqa muddatlarda (1-2 oy) amalga oshiriladi.

Tijorat kreditiga bo'lgan zarurat kapitalni ishlatish va muomala vaqtini bir-biriga to'g'ri kelmasligi natijasida kelib chiqadi. Bu yerda tovarni kreditga sotish ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligiga yordamlashadi, kapitalni aylanishini tezlashishini va foydani ko'payishini ta'minlaydi. Ushbu shakldagi kredit odatda qisqa muddatli bo'ladi.

*Bank krediti* ishbilarmon va korxonalariga pul ssudasi ko'rinishida beriladi.

*Bank ssudasi* – bu korxonalar, tashkilotlarning alohida fuqarolarning vaqtincha bo'sh vositalari bo'lib bank tomonidan shartnoma asosida, ularning roziligi bilan jalb qilinadi va ssuda fondi tashkil bo'ladi. Kredit olish uchun kredit oluvchi va zayomchi tomonidan kredit shartnomasi

tuziladi, u o'z ichiga quyidagilarni oladi. Kredit turi, miqdori, uning berilish tartibi va muddati, kredit berish sharti, foiz to'lovining miqdori, har ikkala tomon javobgarligi, kreditor va zayomchilar to'g'risidagi ma'lumotlar.

Kichik biznes taraqqiyoti uchun Davlat krediti davlat budjetidan eng muhimi zamonaviy ishbilarmonlik loyihalarini amalga oshirish bo'yicha tasdiqlangan dasturlar asosida beriladi.

*Iste'molchi krediti* – bu kredit shaklida qarz oluvchi sifatida yuridik shaxs, qarz beruvchi sifatida kredit idorasi, korxonona va tashkilot chiqishi mumkin. Bu kredit shakli xalqning iste'mol talabini qondirish vositasi sifatida xizmat qiladi va pul yoki tovar shaklida bo'lishi mumkin.

*Xalqaro kredit* – bu xalqaro iqtisodiy munosabatlar sohasi bo'lib, u turli davlatlar kreditorlar va qarz oluvchilari orasida ssuda berish, ishlatish va uni uzish bo'yicha foiz to'lash bilan amalga oshiriladi. Bu turdagi kredit kichik biznesni taraqqiyot toptirish uchun davlatlararo banklar va firmalar tomonidan xalqaro yordam shaklida beriladi. Xalqaro kredit o'lchami va uni berish sharti kredit beruvchi va oluvchilar o'rtasidagi kredit shartnomasida o'z aksini topadi. Firmaning nuqtayi nazarida berish va ta'minlashda quyidagi kreditlar bo'lishi mumkin: Tovar, valuta, ta'minlangan (tovar, tijorat hujjatlari bilan va boshqa qiymatlar bilan) va ta'min etilmagan (bank) kreditlar. Qarz oluvchilari bo'yicha kreditlar *shaxsiy, davlat va moliyaviy* bo'lishi mumkin. Kreditning asosiy shartli hisob-kitob turi bo'lib (to'lash muddati uzaytirilgan hisob) firma krediti, veksel (hisobli) va faktoring hisoblanadi.

*Firma krediti* – bu kredit berish shaklida mol beruvchi va sotuvchi to'lash muddati uzaytirilgan kreditni xaridorga beradi. Bu kabi kredit shaklining birdan-bir misoli mahsulotni iste'molchiga avans berishdir, avans beruvchiga shartnomaga qo'l qo'yilgandan so'ng o'tkaziladi. Veksel krediti – bu vekselni bank tomonidan sotib olish, (hisobli) veksel egasidan to'lash muddati kelmasdan sotib olishdir, ya'ni veksel egasi bankdan muddatidan ilgari vekselda ko'rsatilgan pul miqdorini, tijorat to'lovlarini, hisob to'lovini va boshqa xarajatlarni ayirgandan keyingisini oladi.

*Factoring* – bu aylanuvchi vositalarni kredit bilan ta'minlashda o'rtada turuvchining faoliyati turidir. O'rtada turuvchi kompaniya (bank) ma'lum to'lov evaziga ishbilarmonlar tarkibidan xaridorlardan uning hisobiga olinadigan pul mablag'ini olish huquqiga ega bo'ladi (debitorlik qarzini inkassaga qo'shish huquqi). Shu bilan birga o'rtada

turuvchi mijozni aylanuvchi vositasini kredit bilan ta'minlaydi va uning kredit va valuta tavakkalchiligini o'z zimmasiga oladi. O'rtada turuvchi tovar sotuvchining o'zaro munosabatlari faktoring bo'yicha shartnoma bilan tartibga solinadi.

*Ochiq hisob bo'yicha kredit bilan ta'minlash* – bu sotuvchini doimiy xaridoriga ta'min etmasdan va tez foiz to'lamasdan to'lov muddati uzaytirilgan shakldagi kreditidir. Sotuvchi xaridorga tovarni uning manzilgohiga tovar taqsimlash hujjatlari bilan qarz miqdorini xaridor nomiga ochilgan debet hisobiga o'tkazadi. Xaridor shartnomada qurilgan muddatlarda o'z qarzini ochiq hisob bo'yicha uzib boradi.

*Overdraft* – qisqa muddatli kreditlash shakli bo'lib banklar amaliyotida ishlatiladi. U Angliyada paydo bo'ladi. Overdraftning mazmuni shundan iboratki, odatda bankning ishonchli mijoziga ma'lum chegarada cheklar bilan qarz to'lash huquqi beriladi. Bu kabi operatsiya natijasida manfiy balans bunyod bo'ladi, ya'ni debitorlik saldosi - (mijozni bankka qarzi). Bank va mijoz o'zaro shartnoma tuzib unda overdraftning eng katta miqdori, kredit berish sharti, uni qaytarish tartibi va overdraft uchun foiz miqdori belgilanadi.

## **3.2. Lizing xizmatlarining nazariy asoslari**

### **3.2..1. Lizingning ta'rifi va mohiyati**

### **3.2.2. Lizing obyektlari va subyektlari**

### **3.2.3. Iqtisodiyotda lizingning asosiy funksiyalari va afzalliklari**

### **3.2.4. Lizing turlari va lizing bitimlarini amalga oshirish mexanizmi**

### **3.2.5. Iqtisodiyotda lizing rivojlanishi samaradorligining asosiy yo'nalishlari**

#### **3.2.1. Lizingning ta'rifi va mohiyati**

Dunyoning ko'plab mamlakatlarida lizingdan keng foydalanilib, u tadbirkorlik faoliyatini tashkil etishning eng maqsadga muvofiq usullaridan hisoblanadi. O'zbekistonda esa ma'lum bir xatti-harakatlarga qaramay, lizing rivojlanishining shakl va yo'llari endi belgilanmoqda.

Biroq iqtisodiyot inqirozga uchragan, ko'plab korxonalar yirik moliyaviy vositalarni ishlab chiqarishni intensivlashtirish va texnikalarni yangilashga kirita olmayotgan bir holat ishlab chiqarish sohasini rivojlantirish va mamlakatdagi barcha mulkchilik shaklidagi,

birinchi navbatda innovatsion tadbirkorlik bilan band bo'lgan ishlab chiqaruvchilarni qo'llab-quvvatlash uchun katta miqdordagi mablag'larni, jumladan, xususiy investitsiyalarni jalb qilishga imkon beruvchi lizingning rolini oshirish zaruratini talab qiladi.

Istalgan tarmoqda lizing tadbirkorligining muvaffaqiyatga erishishi ko'p jihatdan uning mazmuni va o'ziga xos xususiyatlarini yaxshi bilish hamda ushbu mexanizmdan unumli foydalanishga bog'liq bo'ladi. Shu munosabat bilan lizingning mohiyati, uning tabiati va salohiyati, vazifalari va tashkiliy shakllari nimadan iborat ekanligini aniqlash dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Hozirgi paytda xorijiy mamlakatlarda «lizing» tushunchasining yagona talqini mavjud emas. Kimdir lizingni kreditlashning o'ziga xos shakli deb tasavvur qilsa, boshqalar uni uzoq muddatli ijaraga o'xshatadilar. Ba'zilar lizingni ishlab chiqarish vositalari oldi-sotdisining yashirin usuli deb qarasa, boshqa birov lizingni o'zgalar mulkini ishonch qog'ozi beruvchining topshirig'i bo'yicha boshqarish bilan bog'laydilar.<sup>1</sup>

Lizing atamasining hozirgi talqini Aristotelning («Ritorika» asaridagi) so'zlariga borib taqaladi. Unda aytilishicha boylik bu mulkka xususiy mulk sifatida egalik qilish emas, balki undan (mulkdan) oqilona foydalanishdir. Bu fikr lizingning mohiyatini juda aniq izohlaydi: foyda olish uchun ishlab chiqarish vositalari yoki boshqa turdagi mulkka ega bo'lish shart emas, undan foydalanish va daromad olishning o'zigina yetarlidir.<sup>1</sup> «Lizing» tushunchasi «mulk»ni egalik qilish huquqi va foydalanish huquqiga taqsimlashga asoslanadi.<sup>2</sup>

O'zbek tilida lizing atamasiga aynan mos keluvchi so'z mavjud emas. Semantika (so'zning ma'no jihatidan) nuqtayi nazaridan bu atamaga ko'proq ijara va ijaraga berish so'zlari to'g'ri keladi. Shu sababli, ko'p hollarda lizing atamasi turli texnika vositalari, binolar va ishlab chiqarishga mo'ljallangan inshootlarni uzoq muddatli ijaraga berish sifatida talqin qilinadi. Ijaraga berish uch tomonlama bitim doirasida amalga oshirilib, unda moliyalashtiruvchi lizing kompaniyasi (lizing beruvchi) mulkni mulk ishlab chiqaruvchidan (mulk egasidan) mijozning (lizing oluvchining) tanlovi asosida sotib oladi va uni mijozga ijaraga beradi, bunda egalik huquqi lizing kompaniyasida (lizing beruvchida) qoladi. Lizing qatnashchilari o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlar bir nechta shartnomalarning mavjudligini asoslab beradi,

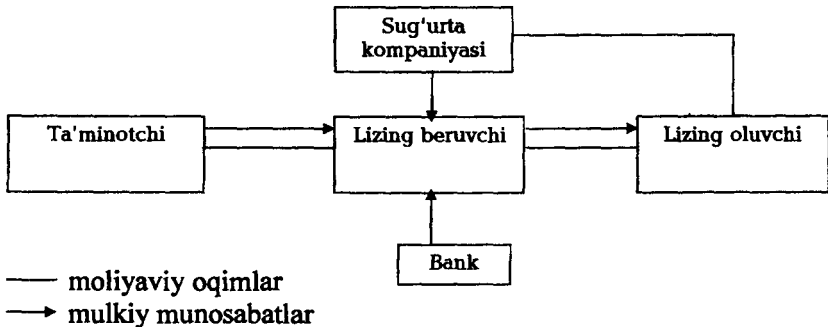
<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Основы технологичеких лизинговых операций - М.: ИНФРА - М, 2000, 25 с.

<sup>1</sup> Газман В.Д. «Лизинг. Теория и практика» - М.: Фонд «Правовая культура», 2000, 10 с.

<sup>2</sup> Лещенко М.И. «Основы лизинга» - М.: Финансы и статистика, 2001, 37 с.

bu esa lizing operatsiyalarining alohida elementlariga yangicha xislatlar taqdim etadi va ularni bir-biri bilan chambarchas bog'laydi. Xususan, asosiy lizing shartnomasidan tashqari, oldi-sotdi, kredit, kafolat, xizmat ko'rsatish kabi boshqa shartnomalar ham o'z o'rniga ega bo'ladi.

Lizingga xos xususiyatlardan biri bu shartnomalarning murakkab tarzda birlashuvi va bunda yuzaga keluvchi munosabatlarning o'zaro chambarchas bog'lanishidir. Bunda mulkni vaqtinchalik foydalanishga berishdagi munosabatlar asosiy hisoblanadi. Lizing bitimi va moliyaviy oqimlar sxemasi 15-chizmada keltirilgan.



15-chizma. Lizing bitimi va moliyaviy oqimlarning umumiy sxemasi.

Mulkiy munosabatlar nuqtayi nazaridan lizing bitimi o'zaro bog'liq bo'lgan ikkita tarkibiy qismdan – oldi-sotdi munosabatlari va mulkdan vaqtinchalik foydalanish bilan bog'liq munosabatlardan iboratdir.<sup>1</sup>

Majburiyat huquqi nuqtayi nazaridan bu munosabatlar ikki xil turdagi shartnomalar – oldi-sotdi va lizing (mulkni vaqtinchalik foydalanishga berish) shartnomalari yordamida amalga oshirilishi mumkin. Lizing shartnomasida shartnoma muddati tugagach mulkni sotish ko'zda tutilgan bo'lsa, bu holda mulkdan vaqtinchalik foydalanish munosabatlari oldi-sotdi munosabatlariga aylanadi. Faqat bu safar munosabatlar lizing beruvchi va mulkdan foydalanuvchi o'rtasida bo'ladi.

Lizingga xos bo'lgan jihatlarni ko'rib chiqar ekanmiz, uning murakkab uch tomonlama asosini ajratib ko'rsatishimiz mumkin. Iqtisodiy mohiyatiga ko'ra lizing xuddi kredit bitimlaridagi kabi, mablag'larni qaytarib olish shartida asosiy kapitalga kiritishni anglatadi.

<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Лизинг – М.: Дашков и К°, 2003, 33 б.

Boshqa tomondan, bitim ishtirokchilari kapitaldan pul ko‘rinishida emas, balki ishlab chiqarish shaklida foydalanadilar, bu esa uni investitsiyalash bilan yaqinlashtiradi. Uchinchidan esa, lizing ijara mexanizmi bilan chambarchas bog‘liqdir.<sup>2</sup> Biroq yuqorida sanab o‘tilgan munosabatlarning lizingga aynan xosligi to‘g‘risida gapirish noto‘g‘ri bo‘lar edi. Chunki ulardan hech biri alohida ravishda lizingda mulkchilik munosabatlari majmuasini tartibga sola olmaydi. Ulardan bir vaqtning o‘zida foydalanish va ularning o‘zaro bog‘liqligigina lizingni iqtisodiy faoliyatning yangi shakli sifatida yuzaga keltiradi.

Demak, lizing murakkab tizim bo‘lib, o‘z ichiga investitsiya, kredit va ijara bitimlari elementlarini kiritadi. Natijada ishlab chiqarish vositalarini ularni sotib olish va keyinchalik ijaraga berish yo‘li bilan vaqtinchalik foydalanishga berish bilan bog‘liq mulkchilik munosabatlari majmuasi amalga oshiriladi.

Endi lizingga xos bo‘lgan asosiy xususiyatlarni sanab o‘tamiz. Ular quyidagilardan iborat:

1. Mulk va mulk ishlab chiqaruvchi (sotuvchi)ni tanlash huquqiga mulkdan foydalanuvchi ega.

2. Mulk sotuvchisi mulk lizingga berish uchun sotib olinayotganligini biladi.

3. Mulk mulkdorga berilmasdan bevosita foydalanuvchiga beriladi va foydalanuvchi tomonidan ekspluatatsiya qilishga qabul qilinadi.

4. Mulkdan foydalanuvchi kamchilik va nuqsonlar aniqlangan holda o‘z e‘tirozlarini mulkdorga emas, balki hech qanday shartnoma munosabatlari bilan bog‘liq bo‘lmagan sotuvchiga bevosita bildiradi.

5. Lizingga beruvchi mulkni o‘zi foydalanish uchun emas, balki uni vaqtinchalik foydalanishga berish uchun atayin xarid qiladi.

6. Lizing shartnomasi amal qilayotgan davr mobaynida mulk lizingga beruvchining mulki hisoblanadi.

7. Mulk egasiga uni vaqtinchalik foydalanishga berish uchun haq to‘lanadi.

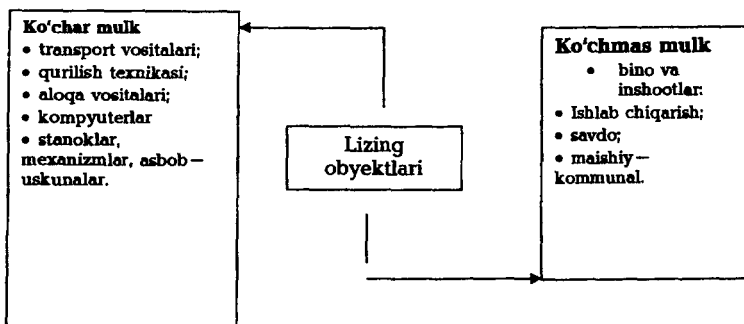
8. Mulkdan foydalanuvchi muddatidan oldin yoki shartnoma muddati tugagach uni sotib olish huquqiga ega bo‘ladi.

---

<sup>2</sup> Леценко М.И. «Основы лизинга» М.: «Финансы и статистика», 2001, 47 б.

### 3.2.2. Lizing obyektlari va subyektlari

Lizing bitimlarini imzolashda lizing obyektlarini ta'riflash muhim ahamiyatga egadir. O'zbekiston Respublikasining «Lizing to'g'risida»gi Qonuniga ko'ra (3-modda), «tadbirkorlik faoliyati uchun foydalaniladigan iste'mol qilinmaydigan har qanday ashyolar, shu jumladan korxonalar, mulkiy komplekslar, binolar, inshootlar, uskunalar, transport vositalari hamda boshqa ko'char va ko'chmas mulk lizing obyekti bo'lishi mumkin».<sup>1</sup> Lizingning asosiy sharti shuki, lizing obyektlaridan faqat tadbirkorlik maqsadlarida foydalanish talab qilinadi. Ijaradan farqli ravishda barcha ko'chmas mulklarning asosi hisoblanuvchi yer maydonlari va tabiiy komplekslar lizingga berilishi mumkin emas. Lizingning asosiy shartiga ko'ra lizing obyektlaridan faqat tadbirkorlik maqsadlaridagina foydalanish mumkin. Lizing obyektlari 16-chizmada aks ettirilgan.



16-chizma. Lizing obyektlari.

Klassik lizing subyektlari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin (17- chizma):

- lizing beruvchi (lizing predmeti egasi) – huquqiy shaxs bo'lib, mulkni ishlab chiqaruvchidan (sotuvchidan) sotib oladi va uni lizing shartnomasi bo'yicha lizing oluvchiga beradi;

- lizing oluvchi (lizing predmetidan foydalanuvchi) – huquqiy shaxs yoki huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lmagan holda xususiy tadbirkor sifatida ro'yxatdan o'tgan fuqaro bo'lib, lizing shartnomasi bo'yicha lizing mulkini vaqtincha foydalanishga oladi;

<sup>1</sup> O'zbekiston Respublikasining «Lizing to'g'risida»gi qonuni, 1999-y. 14 aprel, 3-modda.



• yetkazib beruvchi (ta'minlovchi) – lizing predmetini sotuvchi – huquqiy yoki jismoniy shaxs bo'lib, lizing oluvchi tanlagan mulkning egasi hisoblanishi va lizing beruvchi bilan ushbu mulk bo'yicha oldi-sotdi shartnomasini imzolaydi.

| <b>Bozorda lizing beruvchi sifatida ishtirok etuvchilar</b> | <b>Bozorda mulkni yetkazib beruvchi sifatida ishtirok etuvchilar</b> | <b>Bozorda lizing oluvchi sifatida ishtirok etuvchilar</b> |
|---|--|--|
| Moliya kredit muassasalari                                  | Mulk egalari   | Mahsulot ishlab chiqaruvchi huquqiy shaxslar               |
| Moliya lizing kompaniyasi                                   | Mulkni ishlab chiqaruvchilar   | Tadbirkorlar   |
| Ixtisoslashgan lizing kompaniyasi                           | Savdo firmalari  |  |
| Korxonaning sho'ba bo'limlari va bo'linmalari               | Savdo-ta'minot tashkilotlari   |  |
| Tijorat banklari  |  |  |
| Davlat organlari va mahalliy organlar                       |  |  |

17-chizma. Lizing subyektlari.<sup>1</sup>

Bir qator hollarda yirik bitimlar imzolashda ishtirokchilar soni 6-7 taga yetishi mumkin, chunki bitimda turli xil vositachilar ham ishtirok etadi. Lizing bitimlarida bitimni moliyalashtiruvchi brokerlik lizing firmalari, trast kompaniyalari, moliya kompaniyalari, sug'urta kompaniyalari hamda xizmat ko'rsatuvchi boshqa shaxslar (diler, makler, broker, distribyuter va agentlar) vositachi sifatida ishtirok etishi mumkin. Xalqaro lizingda milliy lizing bozori subyektlari sifatida chet ellik huquqiy shaxslar ishtirok etib, ular lizing oluvchi, lizing beruvchi va ta'minlovchi vazifasini bajarishi mumkin.

### **3.2.3. Iqtisodiyotda lizingning asosiy funksiyalari va afzalliklari**

Iqtisodiy nuqtayi nazardan lizingning uchta muhim funksiyasini ajratib ko'rsatish mumkin (18-chizma).

<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Основы технологии лизинговых операций – М.: ИНФРА-М, 2000, 27 с.

## Funksiyalar

### Moliyaviy:

- lizing oluvchini zarur ishlab chiqarish vositalari narxini to'raligicha bir vaqtning o'zida to'lashdan ozod qilish;
- lizing oluvchiga uzoq muddatli kredit berish

### Ishlab chiqarish:

- ishlab chiqarish vazifalarini mulkdan vaqtinchalik foydalanish hisobiga tezlik bilan hal qilish;
- moddiy – texnik ta'minotning samarali usuli;
- FTT va eng yangi texnikalarga ega bo'lish;
- to'liq to'plamli lizing turli xil xizmatlar majmuasi bilan amalga oshiriladi: texnik xizmat ko'rsatish, sug'urtalash, xomashyo bilan

### Sotish:

- iste'molchilar doirasini kengaytirish;
- yangi sotuv bozorlarini egallash;
- lizing sohasiga u yoki bu mulkni sotib olishga qodir bo'lmaganlarni jalb qilish; yangi tovar yaratish, modifikatsiya.

## 18-chizma. Lizingning asosiy funksiyalari.

Moliyaviy funktsiya tovar ishlab chiqaruvchini zarur bo'lgan ishlab chiqarish vositalarining to'liq qiymatini bir vaqtning o'zida to'lashdan ozod qilish va unga uzoq muddatli kredit berishda namoyon bo'ladi.

Ishlab chiqarish funktsiyasi ishlab chiqarishdagi muammolarni mulkdan vaqtinchalik foydalanish hisobiga hal qilishdan iborat bo'lib, u yangi texnika ishlab chiqarish va moddiy-texnika ta'minotining samarali usuli hisoblanadi hamda texnik xizmat ko'rsatish, xomashyo va ishchi kuchi bilan ta'minlash kabi turli xil servis xizmatlari orqali birgalikda amalga oshiriladi.

Sotish funktsiyasi o'z ichiga iste'molchilar doirasi, ya'ni sotuv bozorlarini egallash, shuningdek, lizing sohasiga u yoki bu mulkni sotib olish imkoniyatiga ega bo'lmaganlarni jalb qilishni kiritadi.

Xorijiy mamlakatlar tajribasi va milliy amaliyoti lizingning yana bir funktsiyasini ko'rsatadi. Bu amortizatsiya va soliq imtiyozlaridan foydalanish bo'lib, quyidagi xususiyatlarga ega hisoblanadi:

- lizing mulki tomonlarning kelishuvi bo'yicha lizing beruvchi yoki lizing oluvchining balansida hisobga olinadi;
- lizing to'lovi lizing oluvchi ishlab chiqarayotgan mahsulot tannarxiga kiritiladi, bu esa soliqqa tortiluvchi foyda miqdorini kamaytiradi;

• jadal amortizatsiya soliqqa tortiluvchi foyda miqdorini kamaytiradi va moddiy-texnika bazasini yangilashni tezlashtiradi.

Shu tariqa, ushbu funksiya eng muhim ahamiyatga ega bo'ladi, chunki u lizing beruvchiga ham, lizing oluvchiga ham imtiyozlar beradi. Har bir ishtirokchi uchun lizing quyidagi afzalliklarni beradi:

**Lizing oluvchi uchun:** texnika ma'naviy eskirayotgan sharoitlarda yangi, ilg'or texnikalarga ega bo'lish uchun yo'l ochilishi; mulkni sotib olish va moliyalashtirish masalalarini bir vaqtning o'zida hal qilish; sotib olinayotgan mulk qiymatini bir vaqtning o'zida to'lashdan ozod etish; lizing shartnomasi amal qilayotgan muddatga mulk solig'idan ozod qilinish; soliqqa tortiluvchi foyda miqdorini lizing to'lovlari summasiga kamaytiradi; asbob-uskunalarining ma'naviy eskirish tavakkalchiligining pasayishi; to'lov tizimining moslashuvchanligi; barcha lizing to'lovlari amalga oshirilgach asbob-uskunalariga to'liq egalik qilish.

**Lizing beruvchi uchun:** ko'rsatilayotgan xizmat turlarini kengaytirish va eski mijozlarni saqlab qolish; yangi mijozlarni jalb qilish; o'zlarining bekor turgan mablag'laridan samarali foydalanish, shuningdek, qo'shimcha foyda olish; mijozning to'lov layoqati yo'qligi bilan bog'liq bo'lgan yo'qotishlarning kamayishi; davlat manfaatlariga rioya qilinishi.

**Lizing mulkini sotuvchi uchun:** mahsulotni sotish bozorini kengaytirish; asbob-uskunalar uchun darhol kafolatlangan to'lovni olish; asbob-uskunalarining kamchilik va nuqsanlarini aniqlash maqsadida aloqa o'rnatish; mahsulotni yangilash sur'atlarini tezlashtirish; hisob-kitoblarning qulayligi; yordamchi asbob-uskunalariga talabning mavjudligi; vaqtincha foydalanilmayotgan texnikalardan daromad olish.

**Davlat uchun:** investitsiya qo'yilmalaridan maqsadli foydalanish kafolati; investitsiya siyosatini faollik bilan amalga oshirish; mablag'larni asosiy fondlarga an'anaviy moliyalashtirish kanallariga qo'shimcha ravishda kiritish; kichik biznes va xususiy tadbirkorlik bilan shug'ullanuvchi ishlab chiqaruvchilarning rivojlanishini rag'batlantirish; ishlab chiqarishning rivojlanishiga qo'shimcha ma'muriy organlar yaratmasdan, faqat iqtisodiy usullar yordamida investitsiyalar kiritish.

Shu tariqa, lizing mulkni ishlab chiqaruvchi uchun ham, uni iste'mol qiluvchi uchun ham, investor uchun ham qiziqish uyg'otadi. Iste'molchi uchun bu tadbirkorlik faoliyati uchun zarur bo'lgan mulkni moliyalashtirish vositasi bo'lsa, ishlab chiqaruvchi uchun sotuv hajmini kengaytirishga imkon beruvchi qo'shimcha sotish kanali hisoblanadi.

Investor uchun esa lizing o'z pul mablag'laridan samarali foydalanish imkonini beruvchi kapital kiritishning foydali usulidir.

Lizing to'g'risidagi fikrlarning obyektiv bo'lishi uchun unga xos bo'lgan bir qator kamchiliklarni ham sanab o'tish lozim bo'ladi:<sup>1</sup>

- inflatsiya tufayli lizing mulkni sotib olish uchun olinuvchi qarzga qaraganda qimmatga tushishi mumkin;

- fan-texnika taraqqiyoti natijasida foydalanilayotgan mulk eskiradi, lizing to'lovlari esa shartnoma muddati tugaguncha amalga oshiriladi;

- lizing oluvchi bankrotga uchragan taqdirda lizing beruvchi shartnomada ko'rsatilgan badallarning qolgan qismi to'lanishini talab qilishga haqli emas;

- lizing muddati tugagandan so'ng lizing oluvchi eskirgan asbob-uskunalarga ega bo'ladi.

Shu bilan bir paytda lizingda ijobiy xislatlar salbiy xislatlarga qaraganda ancha ko'p bo'lib, aksari mamlakatlarda lizingning rivojlanish tarixi jamiyatning xo'jalik hayotida uning katta ahamiyatga ega ekanligini tasdiqlaydi.

### **3.2.4. Lizing turlari va lizing bitimlarini amalga oshirish mexanizmi**

Respublikamizda lizingdan maqsadli foydalanishni amaliyotga kiritishni tashkil etishda uning turlari, shakllari va amalga oshirish usullarini to'g'ri aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Zamonaviy lizing xizmatlari bozori bu turdagi xizmatlarning turli-tumanligi bilan tavsiflanadi.

Lizing turlari bitimda ishtirok etuvchilarning tarkibi, lizing obyektining xususiyatlari va ularning amortizatsiya shartlari, tomonlar majburiyatlari hajmi, mulkdan foydalanish muddati, bozor sektori, soliq imtiyozlari va lizing to'lovlari turlariga bog'liq ravishda turlarga ajratiladi (1-jadval).

Lizing bitimlari muddati, lizing beruvchining majburiyatlari hajmi va lizing obyektlarining o'zini qoplash darajasiga ko'ra lizingning ikkita asosiy turi – moliyaviy va tezkor lizingni ajratib ko'rsatish mumkin. Lizing rivojlanishning boshlang'ich bosqichida turgan O'zbekiston uchun ko'proq moliyaviy lizing xarakterlidir. U mulkni uning to'liq amortizatsiya muddatiga to'g'ri keluvchi uzoq muddatga ijaraga berishni ko'zda tutadi, ya'ni lizing muddati davomida mulkning to'liq qiymati to'lanadi.

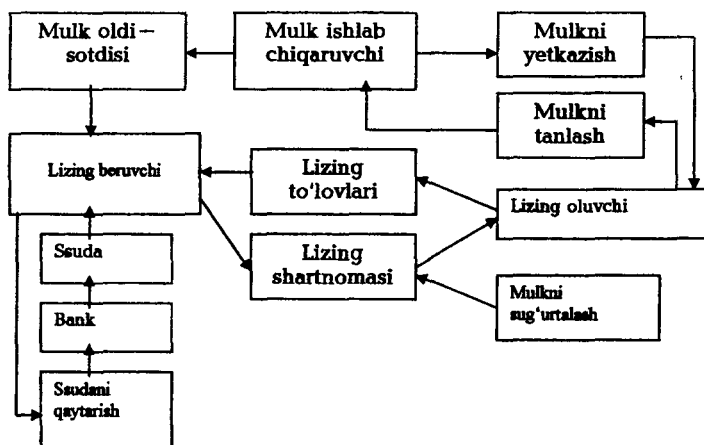
<sup>1</sup> Лещенко М.И. «Основы лизинга» – М.: «Финансы и статистика», 2001, 58 с.

## Asosiy lizing turlarining tasniflanishi<sup>1</sup>

2-jadval

| Belgilar                | Tashkil etish shakli  |
|-------------------------|---|
| Ishtirokchilar tarkibi  | Bevosita, bilvosita, qaytma, ta'minotchi lizingi                |
| Lizing obyekti          | ko'char va ko'chmas mulk  |
| Amortizatsiya shartlari | To'liq amortizatsiya, qisman amortizatsiya, jadal amortizatsiya |
| Majburiyatlar hajmi     | Sof, to'liq va qisman xizmatlar                                 |
| Bozor sektori           | Ichki, xalqaro-eksport, import, tranzit                         |
| Soliq imtiyozlari       | Haqiqiy, soxta  |
| Bitim muddati           | Moliyaviy-taqsimlash, guruhli, tezkor                           |
| Lizing to'lovi turlari  | Pulli, kompensatsion, aralash                                   |

**Moliyaviy lizing** boshqa lizing turlaridan o'ziga xos xususiyatlari bilan ajralib turadi. Moliyaviy lizingda mulkka xizmat ko'rsatish va sug'urtalash lizing oluvchi tomonidan amalga oshirilishi ko'zda tutiladi hamda shartnomani muddatidan avval bekor qilishga yo'l qo'yilmaydi. Shartnoma muddati tugagach, foydalanuvchi mulkni sotib olishi, kelishuvni imtiyozli shartlarda yangilashi yoki munosabatlarni to'xtatishi mumkin (19-chizma).



19-chizma. Moliyaviy lizing sxemasi.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Лазаренко М.И. «Основы лизинга» – М.: «Финансы и статистика», 2001, 70 с.

<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Лизинг – М.: Дашков и К°, 2003, 45 с.

Moliyaviy lizing quyidagi turlarga bo'linadi: **ko'chmas mulk lizingi, qaytarma lizing, bo'linma lizing va guruhli (aksiyadorlik) lizing.**

**Bo'linma lizing** asosiy maqsadi bir nechta kredit tashkilotlarini yirik lizing loyihalarini moliyalashtirish uchun birlashtirish hisoblanadi. U lizing beruvchining bitta yoki bir nechta kreditordan lizing mulkining 80 % qiymati miqdorida uzoq muddatli qarz olishini ko'zda tutadi. Bunda lizing beruvchi-qarzdor ssudaning to'liq va bir vaqtning o'zida qaytarilishi uchun javobgar bo'lmaydi, chunki ssuda bevosita qarz beruvchi tomonidan lizing to'lovlari hisobiga to'lanadi.

**Guruhli (aksiyadorlik) lizingda** lizing beruvchi rolini mulkni ishlab chiqaruvchi firmalari bilan banklar (lizing kompaniyalari) kooperatsiyasi bajaradi. Bu turi ko'pincha juda qimmat uskunalarni bozorga chiqarishda qo'llanadi. Bunda ishlab chiqaruvchilar hamkorlarni izlab topish va lizing obyektiga texnik xizmat ko'rsatishni, lizing kompaniyasi esa loyihalarning tashkiliy qismini ishlab chiqishni, ma'muriy masalalarni hal qilishni, maslahat xizmatlari ko'rsatishni o'z zimmasiga oladi.

**Tezkor lizing** shartnoma muddati mulkning xizmat qilish muddatidan kam ekanligi bilan ajralib turadi. Shartnoma amal qilish muddati davomida lizing beruvchi faqat mulk qiymatining bir qisminigina to'laydi. Bu holda mulkning qoldiq qiymati yuqori bo'ladi va lizing beruvchi ushbu qiymatni qoplash uchun katta tavakkalchilikka uchraydi, chunki u mulkni bir necha bor foydalanishga topshirishi lozim bo'ladi.

Lizing ishtirokchilari tarkibi va lizing operatsiyalarini o'tkazishni tashkil etishga ko'ra **lizing bevosita, bilvosita, qaytma va ta'minotchi lizingi** kabi turlarga taqsimlanadi.

**Bevosita lizingda** lizing beruvchi sifatida mulkni ishlab chiqaruvchi korxonaga ishtirok etadi va o'z mulkini mustaqil ravishda lizing oluvchiga topshiradi.

**Bilvosita lizing** mulkni vositachi orqali lizingga berishni ko'zda tutadi, ya'ni uch tomonlama klassik bitim imzolanadi yoki ishtirokchilar soni 4-7 kishi bo'lgan ko'p tomonlama bitim tuziladi.

Bevosita lizingning bir shakli sifatida **qaytma lizingni** ko'rsatish mumkin. Uning mohiyati shundan iboratki, ishlab chiqaruvchi mulkni lizing kompaniyasiga sotadi, kompaniya esa o'z navbatida mulkni xuddi shu korxonaning o'ziga ijaraga beradi, ya'ni mulk ishlab chiqaruvchi va

lizing oluvchi bitta huquqiy shaxs hisoblanadi. Mazkur lizing turi moliyaviy holati qiyin bo'lgan korxonalar uchun qiziqish uyg'otadi.

Bilvosita lizingga misol tariqasida G'arb mamlakatlarida keng tarqalgan ta'minlovchi lizingini keltirish mumkin. Uning o'ziga xos xususiyatlari shundan iboratki, mulkni yetkazib beruvchi sotuvchi va mulkdan foydalanuvchi hisoblanmagan asosiy lizing oluvchi rolini bajaradi. Lizing oluvchi albatta mulkni uchinchi shaxsga sublizingga beradi.

Lizingni mulk turi bo'yicha – **ko'char mulk va ko'chmas mulk lizingiga** bo'lish ham keng tarqalgan. **Ko'char mulk** obyektlariga ishlab chiqarish va qurilish asbob-uskunalari, transport vositalari, kompyuterlar, stanoklar, tele va masofaviy aloqa vositalari va boshqalar kiradi. **Maxsus lizing** ham o'ziga xos lizing turi hisoblanadi, chunki lizing obyekti foydalanuvchining talablarini inobatga olgan holda maxsus tayyorlanadi. Bunda bitim muddati tugagach mulkdan faqat buyurtmachigina foydalanishi hisobga olinadi. **Ko'chmas mulk** obyektlarining tasniflanishiga ko'ra lizing quyidagi turlarga taqsimlanadi: korxonalar, ishlab chiqarish binolari va inshootlarning sanoat lizingi, savdo, ombor, idora va imoratlar lizingi. O'zbekistonda asosan harakatlanuvchan mulk lizingi, aynan kombaynlar, traktorlar va boshqa texnika turlari lizingi keng qo'llanadi.

Lizing obyektlarining mulk amortizatsiyasi shartlaridan kelib chiqqan holda, lizing to'la amortizatsiyali va qisman amortizatsiyali turlarga taqsimlanadi. Birinchi holda to'la qoplanuvchi lizing, ikkinchi holda esa qisman qoplanuvchi lizing ko'zda tutiladi. Ulardan farq qiluvchi jadal amortizatsiyali lizingni ham ko'rsatib o'tish mumkin.

Lizingni mulkka xizmat ko'rsatish hajmi bo'yicha taqsimlash ham qiziqish uyg'otadi. **Lizing «sof», to'liq yoki noto'liq xizmatlar to'plamiga ega hamda bosh bo'lishi** mumkin.

**«Sof» lizingni** amalga oshirishda lizing obyektiga xizmat ko'rsatishni lizing oluvchi o'z zimmasiga oladi va xizmat ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar lizing to'lovlariga kiritilmaydi.

**To'liq xizmatlar to'plamiga ega bo'lgan lizingning** xususiyati shundaki, bunda lizing beruvchi tomonidan qo'shimcha xizmatlar ko'rsatish - mulkka qarash, sug'urtalash, zarur xomashyolarni yetkazib berish, malakali kadrlar bilan ta'minlash, marketing xizmati ko'rsatish va tayyor mahsulot reklamasini amalga oshirishni ko'zda tutadi.

**Noto'liq xizmatlar to'plamiga ega bo'lgan lizing** bu shartnoma imzolagan tomonlarning lizing obyektiga texnik xizmat ko'rsatish

bo'yicha vazifalarni avvaldan kelishgan holda taqsimlab olishdir. Masalan, lizing oluvchi mulkni ekspluatatsiya qilish normalariga rioya qilishni o'z zimmasiga oladi, lizing beruvchi esa obyektни soz holda saqlash uchun xarajatlarni to'laydi.

**Bosh lizing** oluvchi va lizing beruvchi o'rtasida umumiy shartnoma tuzilishini ifodalaydi. Bu shartnoma lizing oluvchiga lizingga olinuvchi mulk ro'yxatini yangi shartnoma imzolamasdan to'ldirish imkonini beradi.

Lizing bitimining asosiy ishtirokchilari joylashgan mamlakatga bog'liq holda lizing ichki (bitta mamlakat ichida) va tashqi (xalqaro) turlarga taqsimlanadi. **Xalqaro lizing** o'z navbatida quyidagicha tasniflanadi:<sup>1</sup>

- import lizingi – lizing beruvchi xorijiy mamlakat hisoblanadi;
- eksport lizingi – lizing oluvchi xorijlik bo'ladi;
- tranzit lizing – bitimning uchala ishtirokchisi ham turli xil mamlakatlarda bo'ladi.

Xalqaro amaliyotda lizingning yana bir turi – «dabl dip» bitimlari ishlab chiqilgan. Ularning ma'nosi ikki yoki undan ortiq mamlakatlardagi soliq imtiyozlaridan iborat, ya'ni masalan, Buyuk Britaniyada lizing oluvchining soliq imtiyozlaridan oluvchi foydasi AQSH da lizing oluvchilarnikiga qaraganda ko'p. Natijada angliyalik lizing kompaniyasi mulkni sotib oladi va uni amerikalik lizing kompaniyasiga ijaraga beradi, u esa mulkni o'z navbatida mahalliy aviakompaniyalarga ijaraga beradi.

Xorijiy mamlakatlar amaliyotida lizingni soliq va amortizatsiya imtiyozlari bo'yicha – **haqiqiy va soxta turlarga taqsimlash** ham keng tarqalgan.

**Soxta lizing** mamlakatda amal qiluvchi soliq va boshqa imtiyozlar hisobiga foyda olishga qaratilgan. **Lizingning «haqiqiy»** ligini aniqlash maqsadida dunyo mamlakatlarida lizingning asosiy jihatlari tartibga solinuvchi bir qator me'yoriy-qonun hujjatlariga tayaniladi. Bunda turli mamlakatlarda lizing shartnomasini tuzish haqida turli xil belgilarning mavjudligiga qarab baho beriladi. Masalan, O'zbekiston Respublikasi «Lizing to'g'risidagi» Qonuni va Soliq Kodeksiga asosan quyidagi belgilarga amal qilinganda shartnoma lizing shartnomasi hisoblanadi:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / под ред. Ю.М. Осипова – М.: «Гуманитарные знания», 1992, 186 а.

<sup>1</sup> O'zR «Lizing to'g'risidagi» Qonun 2-moddasi. O'zR Soliq Kodeksi 38-moddasi – T.: «Adolat», 1999, 40 b.



- bitim amal qilish muddati davomida lizing obyektining huquqiy egasi lizing beruvchi, iqtisodiy egasi esa foydalanuvchi hisoblanadi;

- mulk egasi tavakkalchilikni o'z zimmasiga oladi, belgilangan imtiyozlarga ega bo'ladi hamda obyekt qiymatini to'liq yoki qisman moliyalashtiradi. Qo'shimcha xizmatlar lizing to'lovlari qatoriga kiritiladi;

- ijara muddati asosiy vositalar xizmat muddatining 80% dan ortiq bo'ladi;

- ijarachi asosiy vositalarni ijara muddati tugagach qat'iy belgilab qo'yilgan narxda yoki ijara tugagach belgilanuvchi narxda sotib olish huquqiga ega;

- ijara muddati tugagach ijaraga olinuvchi vositalarning qoldiq qiymati ularning dastlabki qiymatining kamida 20 %ini tashkil etadi;

- butun ijara davri bo'yicha joriy to'lovlar miqdori ijaraga olinuvchi vositalarning 90 %dan ortiq bo'ladi.

Agar bitim yuqorida sanab o'tilgan shartlardan hech bo'lmasa bittasiga javob beradigan bo'lsa, bunda haqiqiy lizing haqida gap borayotgan bo'ladi. Haqiqiy lizing huquqiy jihatdan amaldagi qonunchilikka hamda lizing shaklining iqtisodiy mohiyatiga mos kelishi zarur.

Lizingni lizing to'lovlari xarakteri bo'yicha taqsimlash ham qiziqish uyg'otadi:

**Pulli lizing** – bunda to'lovlar pul shaklida amalga oshiriladi.

**Kompensatsion lizing** foydalanilayotgan asbob-uskunalarda ishlab chiqarilgan mahsulotlar yetkazib berish yoki boshqa turda xizmat ko'rsatishni ko'zda tutadi. Respublikamiz qishloq xo'jaligida bu lizingning eng maqbul shakli hisoblanadi, chunki ko'rsatilayotgan lizing xizmatlari uchun lizing obyektlari yordamida ishlab chiqarilgan qishloq xo'jalik mahsulotlari bilan haq to'lash fermerlar manfaatlariga ham javob beradi.

**Aralash lizing pulli va kompensatsion to'lovlar yig'indisidan** iborat bo'ladi.

Qayd etish joizki, shu bilan birga lizing rivojlanishining hozirgi bosqichida O'zbekistonda yuqorida sanab o'tilgan lizing turlarining barchasi ham keng qo'llanayotgani yo'q. Mamlakatimiz tajribasidan ko'rinib turibdiki, O'zbekiston Respublikasida «Lizing to'g'risidagi» Qonunga asosan asosiy e'tibor moliyaviy lizingga qaratilmoqda. Lizing bitimlari hajmiga ko'ra **kichik, standart (o'rtacha)** va **yirik** lizing turlariga taqsimlanadi. Mayda lizing predmeti asosan noishlab chiqarish

mulki – kompyuterlar, idora texnikasi, telefon stansiyalari, xavfsizlik tizimi va shu kabilardan iborat bo‘ladi. O‘rtacha lizing qiymati 200 ming so‘mdan 2,5 million so‘mgacha bo‘lib, narx bo‘yicha eng ommaviy mulk turlari – turli xil mini-zavodlar, texnologik asbob-uskunalariga mos keladi. Yirik lizing samolyot, kema, energetik qurilma va shu kabi yirik obyektlarga mo‘ljallangan. Bu sohadagi ishlar katta mablag‘, shuningdek, ayrim buyurtmachilar uchun maxsus moliyaviy sxemalar tayyorlashga qodir bo‘lgan lizing sohasi mutaxassislarini tayyorlashni talab qiladi.

### **3.2.5. Iqtisodiyotda lizing rivojlanishi samaradorligining asosiy yo‘nalishlari**

Lizing murakkab iqtisodiy holat sifatida ishlab chiqarishning barcha jihatlariga va jamiyatga ta‘sir ko‘rsatadi. Iqtisodiy jihatdan u korxonalarining texnik qayta jihozlanishini ta‘minlaydi hamda fan-texnika taraqqiyotini jadallashtirish va yangi ishlab chiqarishlarni yaratishga ko‘maklashadi. Ijtimoiy jihatdan esa lizing insonlarning mehnat faoliyatini rag‘batlantirish va ijodiy imkoniyatlarini yuzaga chiqarishga xizmat qiladi. Siyosiy jihatdan lizing kichik va o‘rta sinfni shakllantirish vositasi hisoblanadi.

Lizing faoliyatini quyidagi yo‘nalishlarda samarali deb hisoblash mumkin:<sup>1</sup>

1. **Tashkiliy-iqtisodiy yo‘nalish.** U ishlab chiqarish miqyosini kengaytirish, xo‘jalik faoliyatida mustaqillikni kengaytirish, moddiy manfaatdorlik va javobgarlikni oshirish, soliq imtiyozlaridan foydalanishda namoyon bo‘ladi.

2. **Ishlab chiqarish-texnika yo‘nalishi.** U fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalanish, ishlab chiqarishni qayta jihozlashga ko‘maklashish, mehnat mahsuldorligini oshirish, ishlab chiqarish tuzilmasini takomillashtirishda namoyon bo‘ladi.

3. **Investitsion yo‘nalish** – katta miqdordagi mablag‘larni mulk sotib olishga sarflash zarurati bo‘lmaydi, texnika qisqa muddatga jalb etiladi va undan maksimal darajada foydalaniladi.

4. **Ijtimoiy yo‘nalish.** Bu yo‘nalish ishbilarmonlik faolligining o‘sishi, ijodiy salohiyatdan foydalanishning yaxshilanishi, tadbirkorlarning moddiy va ma‘naviy ehtiyojlari qondirilishini oshirish, bozorni yangi tovarlar bilan to‘ldirish va shundan kelib chiqqan holda

<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Лизинг. –М.: Дашков и К°, 2003, 57 с.

ishlab chiqarish hajmining o'sishi natijasida budjet tushumlarining o'sishiga ko'maklashadi.

Yuqorida sanab o'tilgan xususiyatlarning barchasi birgalikda yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi, ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish hajmining o'sishiga xizmat qiluvchi umumiy xo'jalik samarasini yaratadi.

Lizing bozori subyektlari quyidagilar: lizing beruvchilar, lizing oluvchilar, mulkni yetkazib beruvchi yoki sotuvchilar, moliya-kredit muassasalari va boshqalar. Lizing iqtisodiyotning moliyaviy, ishlab chiqarish, sotish, soliq va amortizatsiya imtiyozlaridan foydalanish kabi eng muhim funksiyalarini qamrab oladi.

Lizing turlari bitimlarni tuzish shakli, ularning muddati, tomonlar majburiyatlari hajmi, lizing obyektlari xususiyatlari va ularning amortizatsiya shartlari, lizing to'lovi turlari, soliq imtiyozlariga munosabati va bozor sektorlariga ko'ra taqsimlanadi. Lizing xo'jalik yuritishning o'ziga xos shakli sifatida jamiyat va ishlab chiqarishning barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatadi.

### **3.3. Lizingni rejalashtirish va tashkil etishning o'ziga xos xususiyatlari**

**3.3.1. Lizing jarayonini tashkil etishning umumiy sxemasi va bosqichlari**

**3.3.2 Lizing bitimlarini tayyorlash va asoslab berish**

**3.3.3. Lizing loyihalarining kompleks ekspertizasi**

**3.3.4. Tadbirkorlik loyihasi va lizing oluvchini moliyaviy baholash**

#### **3.3.1. Lizing jarayonini tashkil etishning umumiy sxemasi va bosqichlari**

Asosiy vositalarni sotib olar va lizing beruvchi vazifasini bajarar ekan, lizing kompaniyasi yoki bank bevosita lizing rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini belgilab beradi va lizing obyektlari bozoridaagi vaziyatni nazorat qiladi. Lizingning ustuvor yo'nalishlarini belgilashda ular asosiy e'tiborni yuqori sifatli xalq iste'mol tovarlarini ishlab chiqarish va aholiga xizmat ko'rsatishni rivojlantirishga mo'ljallangan asbob-uskunalarga qaratishlari lozim.

Lizing jarayonini tashkil etish aynan shu vazifani bajarishga qaratilgan. Butun lizing jarayonini, g'oyani izlab topishdan to loyihani amalga oshirishgacha, uch bosqichdan – shartnomadan (investitsiyadan) avvalgi, tashkiliy (investitsion) va ekspluatatsiya bosqichlaridan iborat bo'lgan sikl sifatida ifodalash mumkin.<sup>1</sup> Bu bosqichlarning har birida muayyan ish turlari amalga oshiriladi.

**Birinchi bosqichda** bir qator huquqiy shartnomalarni imzolash uchun barcha tayyorgarlik ishlari amalga oshiriladi. Lizing munosabatlari ko'p tomonlama va murakkab xarakterga ega bo'lganligi tufayli har bitimning barcha shartlari va xususiyatlarini batafsil o'rganishni talab qiladi hamda ushbu bosqichning muhim ahamiyat kasb etishini asoslab beradi. Shartnoma tuzishdan avvalgi bosqichda lizing loyihasining barcha shart-sharoitlari batafsil o'rganib chiqiladi:

1. Dastlabki muzokarlarni olib borish, jumladan, lizing loyihasi bilan tanishish, hujjatlarni tayyorlash, lizing oluvchini lizing beruvchining shartlari va lizingning boshqa ko'rsatkichlari bilan tanishtirish.

2. Doimiy lizing oluvchi va uning taklif etayotgan loyihasini o'rganib chiqish. Odatda quyidagilarga e'tibor qaratiladi:

- taqdim etilgan hujjatlarning huquqiy jihatdan to'g'ri tuzilganligi, lizing loyihasi samaradorligi tahlili;

- sotuvni amalga oshirish va naqd pul oqimini shakllantirish uchun foydalaniluvchi resurslarning operatsion samaradorligini aniqlash;

- lizing oluvchining moliyaviy holati va kredit layoqati tahlili;

- lizing to'lovlarining qaytarilishini ta'minlash uchun taklif qilinuvchi garovga qo'yilayotgan mulk yoki boshqa majburiyatlarni baholash.

3. Lizing loyihasining kompleks ekspertizasi.

Lizing oluvchi taqdim etgan barcha hujjatlar, uning moliyaviy ahvoli va kredit layoqati, lizing to'lovlarining ta'minlanganligi tahlil qilingach, natijalar kompaniya rahbariyatiga ko'rib chiqish va lizing loyihasini moliyalashtirishning maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilish uchun taqdim etiladi. Mazkur bosqichda lizing beruvchiga mijozdan beriluvchi ariza, uning to'lov layoqati to'g'risida xulosa, lizing beruvchi tomonidan ta'minlovchiga beriluvchi buyurtmanoma hamda lizing beruvchi bilan bank o'rtasida lizing bitimini amalga oshirish uchun ssuda olish to'g'risidagi shartnoma kabi hujjatlar rasmiylashtiriladi.

---

<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Лизинг – М.: Дашков и К° 2003, 339 с.

**Ikkinchi bosqich** bu bitimni huquqiy rasmiylashtirishdir. Bu bosqichda quyidagi hujjatlar rasmiylashtiriladi:

- lizing obyektining oldi-sotdi shartnomasi;
- lizing obyektini ekspluatatsiyaga qabul qilish dalolatnomasi;
- lizing shartnomasi;
- lizing obyektiga texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha shartnoma;
- lizing obyektini sug'urtalash shartnomasi.

**Uchinchi bosqich** lizing to'lovlarini amalga oshirish, monitoring, buxgalteriya hisobi va hisoboti, lizing obyektining lizing beruvchiga qaytarib berilishi yoki lizing oluvchiga berilishidan iborat bo'ladi.

### 3.3.2. Lizing bitimlarini tayyorlash va asoslab berish

Lizing kompaniyalari yoki banklar lizing operatsiyalarini amalga oshirishlaridan avval juda katta tashkiliy ishlarni bajarishlari zarur. Kompaniya yoki bank muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun potensial mijozlarga lizing operatsiyalarini keng reklama qilish imkoniyatlariga va bir qator ustunliklarga ega bo'lishi lozim. Lizing bozori va uning asosiy tendensiyalarini o'rganish, ma'lum turdagi asbob-uskunalariga talabni aniqlash muhim rol o'ynaydi. Bunda asbob-uskunalarining bozor narxi tebranishi, lizing obyektiga qo'shimcha ko'rsatiluvchi (ta'mirlash, texnik xizmat ko'rsatish) xizmatlar narxi va tariflari, transport tariflarining o'zgarishi kabi bir qator omillar e'tiborga olinadi.

Tayyorgarlik ishlarining umumiy maqsadi lizing beruvchining lizing olishdan manfaatdor mijozlarni izlab topishidir. Shu bilan bir paytda, lizing bitimini tuzish tashabbusi o'zi mustaqil ravishda zarur asbob-uskunalariga ega bo'lgan ta'minlovchini topuvchi yoki lizing kompaniyasiga ta'minlovchini topishda yordam berishni so'rab murojaat qiluvchi bo'lajak lizing oluvchi tomonidan ham bildirilishi mumkin. Biroq bu holatda lizing kompaniyasi taklif etayotgan variantlar ichidan lizing obyektini va muayyan ta'minlovchini tanlash huquqiga lizing oluvchi ega bo'ladi.

Lizing kompaniyalari amliyotidan kelib chiqqan holda, lizing jarayonini to'liq kuzatish mumkin.<sup>1</sup> Hamkorlar o'rtasidagi munosabatlar bo'lajak lizing oluvchining lizing beruvchiga ariza berishidan boshlanadi. Bu arizada lizing oluvchining tashkiliy-huquqiy shakli,

<sup>1</sup> Мезенцев Е., Мельмуров А. Лизинговые операции и этапы их проведения // Рынки, деньги и кредит, 2000 №1 17-18 с.

lizing obyektining qiymati, asbob-uskunalarni yetkazib beruvchilar to'g'risidagi hamda potensial qarz oluvchida lizing operatsiyasini amalga oshirish uchun zarur resurslarning mavjudligi haqidagi ma'lumotlar ko'rsatib o'tiladi. Ariza topshirilgandan so'ng lizing oluvchi zarur hujjatlar to'plamini (nizomning nusxasi, biznes-reja, so'nggi ikki yil uchun buxgalteriya balansi, loyihani texnik va iqtisodiy jihatdan asoslash, lizing oluvchining iqtisodiy holati to'g'risidagi ma'lumotlar, uning rivojlanish istiqbollari va hokazolar) taqdim etadi. Potensial lizing oluvchining moliyaviy holati tahlili natijalariga ko'ra, lizing loyihasi iqtisodiy ekspertizadan o'tkazilgach, shuningdek, lizing oluvchining hujjatlarini huquqiy jihatdan tekshirish bo'yicha ma'lumotlarga asosan lizing kompaniyasi rahbariyati tomonidan lizing loyihasini moliyalashtirish maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilinadi. Ijoiy natijalarga ega bo'lgandan so'ng lizing beruvchi bu haqda lizing oluvchini xabardor qiladi hamda unga tanishib chiqish uchun lizing shartnomasi loyihasini yuboradi. Loyihaning barcha qoidalari bo'yicha kelishib olingach, lizing beruvchi va lizing oluvchi o'rtasida lizing shartnomasi tuziladi. Bu shartnoma kelgusida ushbu xo'jalik subyektlari o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solib boradi. Shartnomada lizing obyektidan foydalanish va uni saqlash shartlari, lizing to'lovlari muddati, shuningdek, lizing obyektidan foydalanish bilan bog'liq tavakkalchiliklarning lizing oluvchi zimmasiga o'tishi ko'rsatiladi. Shu bilan bir paytda lizing beruvchi bilan mulkni yetkazib beruvchi o'rtasida oldi-sotdi shartnomasi imzolanadi. Mulknini yetkazib beruvchini lizing oluvchi tanlaydi. Kelajakda mulkning sifati, uning butligi va yetkazib berish muddati bo'yicha barcha e'tirozlar lizing oluvchi tomonidan bevosita mulkni yetkazib beruvchiga bildiriladi. Ko'rsatilgan mulk uchun pul to'langach lizing obyektini ta'minlovchi tomonidan bevosita lizing oluvchiga beriladi. Lizing obyektini qabul qilish-topshirishda uch tomon – lizing beruvchi, lizing oluvchi va lizing obyektini yetkazib beruvchi ta'minlovchi ishtirok etadi. Lizing muddati lizing oluvchi lizing obyektini amalda qabul qilgan paytdan boshlab hisoblanadi. Lizing beruvchi tomonidan lizing loyihasi monitoringi bo'yicha chora-tadbirlar ko'rilib, ular lizing obyektidan to'g'ri foydalanish va lizing to'lovlarining o'z vaqtida amalga oshirilishini nazorat qilishni ko'zda tutadi. Monitoring davomida, shuningdek, lizing oluvchining moliyaviy ahvoli ham doimiy ravishda o'rganib boriladi. Lizing operatsiyalarida tavakkalchilik yuqoriligi sababli mijozlar bilan ishlash har bir lizing jarayonining asosini tashkil etadi. Lizing

kompaniyasi mazkur ishga – mulk olish uchun arizadan tortib to to'lovlarning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash, lizing shartnomasi muddati tugaguncha lizing obyektini to'g'ri ekspluatatsiya qilishni nazorat qilishga katta e'tibor qaratishi lozim. Umuman, lizing jarayoniga aniqlik va tezkorlik zarur bo'ladi.

### 3.3.3. Lizing loyihalarining kompleks ekspertizasi

Lizing kompaniyasi loyihalar ekspertizasini quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiradi:<sup>1</sup>

**1. Loyihani identifikatsiyalash va hujjatlarni tasdiqlash** – tasdiqlovchi hujjatlarning barchasi: kompaniyaning ro'yxatga olinishi, muassasa to'g'risidagi hujjatlar, mahsulot ishlab chiqarish va eksport qilish uchun litsenziyalar, kompaniya balansi va 2 yillik moliyaviy hisobotlar huquqiy va iqtisodiy ekspertizadan o'tkaziladi.

**2. Loyiha bo'yicha chiqariladigan mahsulot** – sifat nazorati tizimi va loyiha bo'yicha ishlab chiqarishdagi asosiy mahsulotning xususiyatlari.

**3. Loyihada foydalaniluvchi texnologiya tavsifnomasi** – ishlab chiqarishni tashkil etish turi va tarmoqdagi ahvol bilan bog'liq ravishda mo'ljallanayotgan mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha texnologiyalar bilan bozorda yuzaga kelgan vaziyat tahlil qilinadi.

**4. Eksport bozorini jalb qilish.** Talab va taklif bashoratini hisobga olgan holda mahsulot bozori baholanadi.

**5. Marketing strategiyasi.** Mahsulotni bozorga olib chiqish bo'yicha xatti-harakatlar.

**6. Loyihani boshqarish** – boshqaruv bo'g'ini va boshqaruvchilarni o'qitish dasturining mos kelishini aniqlash.

**7. Loyiha homiylari** – homiylarning moliyaviy ahvoli hamda ularning loyiha bo'yicha qo'yilmalari va kafolatlarining mos kelishi tahlili.

**8. Taqsimlash tizimini tashkil etish** – mahsulotni sotuvchilar bilan kelishuvlar, kelajakdagi ishlab chiqarish hajmining butun taqsimlash tizimida tovar aylanmasiga ta'siri, mazkur taqsimlash tarmog'ining loyihadagi mahsulot bo'yicha ixtisoslashish darajasi, mazkur taqsimlash tarmog'ining ulushi.

<sup>1</sup> Рекомендации по проведению лизинговых операций, УЛК «Барак», – Т.: 1999, 12 с.

**9. Loyihani joylashtirish** – hudud, ixtisoslashuv, tashkiliy masalalar, ishlab chiqarish joyida transport infratuzilmalari, kommunikatsiya va maslahat xizmatlarining mavjudligi.

**10. Loyihaning ekologik xavfsizligi** – atrof-muhitni muhofaza qiluvchi davlat organlarining ruxsati va ekologiya nazoratining mavjudligi.

**11. Loyihaning huquqiy va moliyaviy qoidalari**– soliq va bojxona imtiyozlari tizimini aniqlash, loyihani rag‘batlantirish turlari (yangi investitsiyalar, kafolatlar, energiyaga subsidiyalangan narxlar va hokazo).

**12. Loyihaning moliyaviy ko‘rsatkichlari va qarz kafolatlari** – kutilayotgan investitsiya xarajatlarini aniqlash, moliyalashtirish manbalari va ularni jalb qilish imkoniyatlari, investitsiyalarning rentabelligi, sof diskontlangan daromad, o‘zini qoplash muddati, ichki daromadlilik normasi.

Loyiha dastlab kutilgan natijalarni oqlamagan hollarda loyiha strategiyasini qayta ko‘rib chiqish, yangi hamkorni izlab topish, loyihani sotib yuborish, faoliyatni o‘zgartirish, loyiha aktivlarini alohida-alohida sotib yuborish zarur. Loyiha ekspertizasining har bir bosqichida zarurat tug‘ilganda maslahatchilar jalb etilishi mumkin. Olingan ma‘lumotlar asosida lizing kompaniyasi loyiha bo‘yicha ijobiy yoki salbiy xulosa bildiradi va uni oxiriga yetkazish bo‘yicha tavsiyalar beradi.

### **3.3.4. Tadbirkorlik loyihasi va lizing oluvchini moliyaviy baholash**

Loyihani amalga oshirishning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligi tahlili odatda moliyaviy ko‘rsatkichlarni baholash, bashorat qilinayotgan daromadlilik va likvidlilikni baholash, tavakkalchiliklar tahlilini o‘z ichiga oladi. Investitsiya loyihalarini baholash uchun turli xil usullar qo‘llanadi. Ulardan ba‘zilarini ko‘rib chiqamiz:<sup>1</sup>

- o‘zini qoplash usuli;
- o‘rtacha qaytish darajasi usuli;
- mablag‘larni diskontlash usuli;
- keltirilgan xarajatlar usuli.

**O‘zini qoplash usuli** eng oddiy usul bo‘lib, dastlabki ma‘lumotlar sifatida In boshlang‘ich investitsiyalarni qoplash zarur bo‘lgan yillar, yillik daromad va RS xarajatlar o‘rtasidagi farqni aniqlash yo‘li bilan

<sup>1</sup> Лещенко М.И. Основы лизинга – М.: Финансы и статистика, 2001, 235 с.



hisoblanuvchi VK har yillik badal hajmi olinadi. O'zini qoplash davri quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$\text{Tok} + \text{In} / \text{Dp} - \text{Rs} \quad (1)$$

Mazkur usulning afzalligi hisob-kitoblarning oddiyligi, boshlang'ich kapital qo'yilmalarining aniqligi, loyihalarni o'zini qoplash muddatiga qarab taqsimlash imkoniyatining mavjudligidir. Bir xil hajmdagi investitsiyalarga o'zini qoplash muddatidan qat'i nazar bir xil baho belgilanishi (ya'ni bir yildan so'ng olingan 5 ming so'm besh yildan so'ng olingan 5 ming so'm bilan bir baholanadi) bu usulning kamchiligi hisoblanadi.

**O'rtacha qaytish darajasi usuli** kiritilgan kapital va amortizatsiyani hisobga oladi. Mazkur usulning afzalligi hisob-kitoblarning oddiyligi, amortizatsiya hisobi va muqobil loyihalarni taqqoslash imkoniyatidan iborat. Usulning kamchiligi turli davrlarda investitsiya va daromadlar darajasidagi o'zgarishlarga e'tibor qaratilmasligidadir, chunki u o'rtacha bajarish darajasiga asoslangan. Shuningdek, bu usul keyinroq olingan pul daromadlari ilgari olingan daromadlar qiymatiga ega emasligiga ham e'tibor qaratmaydi, ya'ni birinchi yili olingan 5 ming so'm besh yildan keyin ham xuddi o'sha qiymatga ega hisoblanadi. Foydalilik quyidagicha aniqlanadi:

$$P + Vg/A \quad (2)$$

Kiritilgan kapitalning o'zini qoplash muddati Tok o'rtacha qaytish kattaligi quyidagicha aniqlanadi:

$$\text{Vot} + K/\text{Tok} \quad (3)$$

**Mablag'larni diskontlash usuli (DSG usuli).** Mazkur usulning bir necha xil variantlari mavjud. Ularning barchasi kelajakda olinadigan (yoki sarflanadigan) pullar hozirgi paytga qaraganda kamroq qiymatga ega bo'ladi deb hisoblashga asoslanadi. Kelgusidagi pul tushumlarining diskontlangan qiymatini quyidagi formula yordamida hisoblash mumkin:

$$R + S \times 1 / (1+r)^n \quad (4)$$

Bu yerda, R – diskontlangan qiymat; S – n-yil oxirida olingan kattalik; r – % stavkasi; n – xarajat va natijalari hisob-kitob yilida keltirilayotgan yil.; maxraj  $1/(1+r)^n$  – diskontlangan qiymat omili (diskontlash koeffitsiyenti).

Masalan, lizing kompaniyasi 500 ming so'mli loyihaga boshlang'ich investitsiyalarni kiritadi. Uch yil mobaynida yillik pul oqimi 200 ming so'mni, foiz stavkasi (r) esa 25 %ni tashkil etadi. Bundan kelib chiqadiki, loyihani amalga oshirish yillari bo'yicha sof

joriy qiymat va diskontlash koeffitsiyenti mos ravishda quyidagilarga teng bo'ladi (3-jadval).

Yillik sof joriy qiymatini hisoblash<sup>1</sup>

3-jadval

| Yil   | Diskontlash koeffitsiyenti | Yillik sof joriy qiymat       |
|-------|----------------------------|-------------------------------|
| 1 yil | $1/(1+0.25) = 0.800$       | $R=200 \times 0.800 = 160.00$ |
| 2 yil | $1/(1+0.25) = 0.640$       | $R=200 \times 0.640 = 128.00$ |
| 3 yil | $1/(1+0.25) = 0.512$       | $R=200 \times 0.512 = 102.40$ |
| Jami  |                            | 390.40                        |

Mazkur loyihani investitsiyalashning maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilish uchun boshlang'ich investitsiyalar va sof joriy qiymat o'rtasidagi farqni aniqlash kerak bo'lib, u quyidagiga teng:  $390.40 - 500 = 109.9$

Bundan kelib chiqadiki, ko'rib chiqilayotgan loyiha rentabelli emas, chunki bunda olinadigan daromadlar boshlang'ich investitsiyalardan kam. Investitsion loyihalarini baholashda inflatsiyani hisobga olish zarur. Buning uchun hisob-kitoblarni biroz modifikatsiyalash, ya'ni diskontlangan qiymat formulasiga inflatsiya darajasini kiritish lozim. Shunda kelajakda kelib tushadigan pullarning diskontlangan qiymati quyidagi formula asosida aniqlanadi:

$$R = Sx \frac{1}{(1+r+h)^n}, \text{ bu yerda } h \text{ --inflatsiya darajasi.}$$

**Keltirilgan xarajatlar usulidan** foydalangan holda ham eng samarali loyihani aniqlash mumkin. «Keltirilgan xarajatlar» deganda jahon tajribasida investitsiyalarning iqtisodiy samaradorlik koeffitsiyenti yoki foiz stavkasi darajasi yordamida yagona yillik hajmga keltirilgan bir qismigina tushuniladi. Bu shu bilan bog'liqki, investitsiyalar katta hajm, mablag' kiritish uchun cheklangan vaqt, o'zini qoplash muddatining uzunligi bilan tavislanishiga bog'liq, ishlab chiqarish xarajatlari esa odatda yillik bo'ladi. Bozor iqtisodiyotida har bir korxonada r foiz stavkasi darajasida  $E_n$  normativini yoki  $R_n$  investitsiyalar rentabelligi normativini belgilaydi. Bundan kelib chiqqan holda, keltirilgan xarajatlar quyidagi nisbatlardan kelib chiqadi:

$$Sp = S + rxK = \min, Sp = S + R_n \times K = \min \text{ yoki } Sp = S + E_n \times K \quad (5)$$

<sup>1</sup> Газман В.Д. Лизинг: теория, практика, комментарии. Учебник – М.: Фонд «Правовая культура», 2000, 43 с.

bu yerda, S – yillik mahsulot ishlab chiqarish xarajatlari; K – investitsiyalar;  $E_n = 0.1$  – iqtisodiy samaradorlik koeffitsiyenti. U taqqoslanayotgan loyihalarda investitsiya kiritish uchun birinchi va ikkinchi loyihalarning yillik xarajatlari nisbati sifatida aniqlanadi (4-jadval).

**Investitsiya loyihalarining asosiy ko'rsatkichlari<sup>1</sup>**  
(ming so'm)

*4-jadval*

| Loyihalar | Investitsiyalar | 1 dona mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari | Yillik ishlab chiqarish hajmi, ming dona | Kelitirilgan xarajatlar                               |
|-----------|-----------------|--|--|---|
| Birinchi  | 500000.0        | 0.15   | 1000                                     | $(0.15 \times 1000)Q$<br>$0.1 \times 500000$ q 50.150 |
| Ikkinchi  | 450000.0        | 0.16   | 2000                                     | $(0.16 \times 2000) Q$ 0.1x<br>450000 q<br>45 320     |

Demak, ikkinchi loyiha samaraliroq hisoblanadi.

Shu tariqa, loyiha samaradorligini aniqlash usullaridan foydalanish yo'li bilan lizing kompaniyalari eng samarali loyihalarni tanlab oladilar. Bunda lizing kompaniyasi zarurat tug'ilganda ekspertizaning har bir bosqichida malakali maslahatchilarni jalb qilishi mumkin. Olingan ma'lumotlar asosida lizing kompaniyasi loyiha bo'yicha ijobiy yoki salbiy xulosaga keladi. O'z navbatida lizing oluvchi lizing kompaniyasiga murojaat qilishdan avval uning loyihasidan foydalanishga tarafdor va qarshi bo'lgan barcha holatlarni o'rganib chiqishi lozim. Masalan, asbob-uskunalar narxi, undan samarali foydalanish imkoniyati, buzilish xavfi, loyihaning likvidligi. Agar lizing va kredit (yoki moliyalashtirishning boshqa usullari) variantlari o'rtasida taxminiy paritet kuzatiladigan bo'lsa, u holda lizing loyihasini batafsil ishlab chiqish mumkin bo'ladi.

Lizing oluvchining kredit layoqatini, ya'ni lizing to'lovlarini lizing shartnomasida ko'rsatilgan shartlarga mos ravishda o'z vaqtida to'lash

<sup>1</sup> Газман В.Д. Лизинг: теория, практика, комментарии. Учебник – М.: Фонд «Правовая культура», 2000, 45с.

layoqatini aniqlash eng muhim vazifalardan hisoblanadi. Shu munosabat bilan bir qator ko'rsatkichlardan foydalaniladi.

**Kiritilgan kapital daromadi balans bo'yicha foyda (zarar) miqdorining jami passiv miqdoriga nisbati** sifatida hisoblanadi. Bu ko'rsatkich lizing oluvchining asosiy va aylanma vositalardan foydalanish samarasini tavsiflaydi hamda tarmoq yoki mintaqaning boshqa korxonalari ko'rsatkichlari bilan solishtiriladi.

Shuningdek, lizing oluvchining o'tgan davrdagi faoliyatini baholash va uning istiqbollarini aniqlash uchun foydalilik ko'rsatkichlari «Sotilgan mahsulot hajmida foydaning ulushi», «Aylanma vositalarining bir so'miga to'g'ri keluvchi foyda» ni qo'llash tavsiya etiladi.

«Likvidlik», «asosiy va aylanma kapitallarning aylanuvchanligi», «jalb qilinuvchi vositalardan samarali foydalanish» ko'rsatkichlarini hisoblash uchun balans moddalarini quyidagi yo'nalishlar bo'yicha guruhlash lozim: korxonaning o'z mablag'lari, joriy aktivlar, likvidli aktivlar, tez sotiluvchi aktivlar, joriy majburiyatlar.

Likvidlik balans aktivi va passivi bo'yicha mablag'larni taqqoslash yo'li bilan aniqlanadi. Bunda balansning aktiv qismida lizing oluvchining pul mablag'lari hisobiga tezroq joylashtirish muddatlari bo'yicha taqsimlangan aylanma vositalarga (asosiy fondlarga) joylashtirilgan mablag'lari, passiv qismida esa to'lanishi lozim bo'lgan muddatlar bo'yicha joylashtirilgan mablag'lar aks ettirilishi lozim. Balans likvidligi tahlili qarzlarning qaysi qismi ishlab chiqarish jarayonini buzmasdan tezda to'lanishi mumkinligini ko'rsatadi.

**Likvidlik koeffitsiyenti** tez sotiluvchi aktivlarning joriy majburiyatlarga (qarzlarga) nisbati sifatida hisoblanadi. Bu koeffitsiyent darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, qarzdor shunchalik ishonchli bo'ladi.

**Balansni qoplash (to'lov layoqati) koeffitsiyenti** korxonaning o'z majburiyatlari bo'yicha unga tegishli bo'lgan barcha aktivlarni sotish yo'li bilan hisob-kitob qilish istiqbollarini tavsiflaydi. U joriy aktivlarning joriy majburiyatlarga nisbati sifatida aniqlanadi. Balansni qoplash va likvidlik koeffitsiyentlarini tahlil qilishda lizing oluvchining zaxiralari va debitorlik qarzlarni ham hisobga olish zarur. Baholashda debitorlik qarzlaridan foydalanishda **aktivlarning sotuv hajmiga aylanish ko'rsatkichi** yoki zaxiralardan foydalanishda **sotilgan mahsulot tannarxiga nisbat ko'rsatkichi** bunday ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi. Balans likvidligini aniqlashda «xususiy manbalar bilan ta'minlanganlik» ko'rsatkichini hisobga olish muhim ahamiyat kasb etadi. Xususiy manbalar hajmi xususiy aylanma vositalar va boshqa

xususiy manbalarning mavjudligi bilan belgilanadi. «Xususiy manbalar bilan ta'minlanganlik» ko'rsatkichi balans bo'yicha xususiy manbalar qoldig'ining passiv qoldiqlariga (asosiy vositalar hamda qimmat bo'lmagan va tez eskiruvchi predmetlarning eskirishi) nisbati sifatida aniqlanadi. Lizing oluvchining faoliyatida kamchiliklar mavjud bo'lgan holatlarda aktivlarni qoplashda xususiy manbalarning ulushi kamayadi.

Aktivlardan foydalanish samaradorligi va yil davomida kiritilgan kapitalning harakatchanligini baholash uchun «sotilgan mahsulotlar hajmining joriyga aktivlarga nisbati» ko'rsatkichini tahlil qilish maqsadga muvofiq.

**Mablag'larni jalb etish koeffitsiyenti** lizing oluvchining kredit manbalariga moliyaviy bog'liqlik darajasini aks ettiradi. U qarzlarning joriy aktivlar miqdoriga nisbati yordamida aniqlanadi. Mazkur koeffitsiyent darajasi qanchalik kichik bo'lsa, lizing oluvchining kredit layoqati shunchalik yuqori hisoblanadi.

Yuqorida sanab o'tilgan kredit layoqati ko'rsatkichlarining har biri asosida lizing oluvchining moliyaviy ahvoli har tomonlama baholanadi. Obyektiv qaror qabul qilish uchun bitta ko'rsatkichningina emas, balki turli ko'rsatkichlar yig'indisini tahlil qilish zarur. Yuqorida taklif etilgan tahlil natijasida lizing kompaniyasi potensial lizing oluvchining ishonchlilik darajasini aniqlaydi hamda u bilan ishlashni davom ettirish yoki to'xtatish to'g'risida qaror qabul qiladi.

### **3.4. Lizing bitimlarining iqtisodiy asosi**

#### **3.4.1. Lizing to'lovlarining turlari**

#### **3.4.2. Lizing to'lovi hajmini aniqlash usullari**

#### **3.4.3. Lizing bitimlarini tugatish tartibi va shartlari**

#### **3.4.1. Lizing to'lovlarining turlari**

Lizing oluvchi va beruvchi o'rtasidagi o'zaro iqtisodiy aloqalarning asosi lizing to'lovlaridan iborat bo'lib, ular ishlab chiqarish vositalariga egalik qilish, ulardan foydalanish, sotish va egalik huquqini berish munosabatlarini aks ettiradi. Iqtisodiy jihatdan lizing vositalariga egalik qilish hamda bitim maqsadini amalga oshiruvchi ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish huquqi lizing obyektini uchun pul to'langandan so'nggina yuzaga kelishi mumkin.

Lizing to'lovlarining iqtisodiy jihatdan asoslangan tarkibi va hajmi lizing bitimlarini tashkil etishning markaziy, eng muhim bo'g'ini hisoblanadi. **Lizing uchun to'lov** bu mulk egasi va ijarachining lizing obyektidan foydalanish jarayonida yaratilgan daromadni taqsimlash bo'yicha iqtisodiy munosabatlar shaklidir.<sup>1</sup> U lizing obyektini qiymatini qoplash, kapital jamg'arish va tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirish, daromadlarni qayta taqsimlash vazifalarini bajaradi.

Umuman, lizing to'lovlari mulkka egalik huquqini amalga oshirishning iqtisodiy shakllaridan biridir. Asbob-uskunalar yoki boshqa obyektlarni lizingga berishda mulk egasi uning qiymatini kapitalga belgilangan % qo'shgan holda qaytarib olish huquqiga ega bo'ladi.

Mulkning holati va qiymati, amortizatsiya muddati va normalari, ssuda foizlari, soliq imtiyozlari va faoliyat turi lizing to'lovlarini belgilashning obyektiv asosi hisoblanadi. Lizing to'lovlarida uchta asosiy tarkibiy qismni ajratib ko'rsatish mumkin:<sup>2</sup>

- iqtisodiy elementlar bo'yicha to'lovlar tarkibi;
- to'lovlar darajasi yoki hajmi;
- hisob-kitoblar usuli.

Ijaraga berilgan vositalarning mos keluvchi qo'shimcha mablag'lar bilan qaytarilishi lizing to'lovlarini aniqlashning asosiy tamoyillaridan hisoblanadi. Lizing to'lovlari hajmini belgilab beruvchi uslubiy asos bo'lib lizing oluvchi tomonidan yaratilgan yalpi daromadni taqsimlash mexanizmi xizmat qiladi. U foyda normasi o'rtacha bo'lganda lizing obyektini egasi va ijarachi manfaatlarining bir-biriga mos kelishini ta'minlashi mumkin. Lizing to'lovlarining haqiqiy hajmi tomonlarning o'zaro kelishuvi asosida belgilanadi.

Lizing to'lovlarini ularni amalga oshirish shakli va uslubiga asosan turlarga ajratish mumkin. Lizing to'lovlarini amalga oshirishning turli usullari mavjud bo'lib, ularga asosan quyidagi to'lov turlarini sanab o'tishimiz mumkin:

- **chiziqli to'lov** – mutanosiblik bo'yicha teng ulushlar bilan to'lanadi;

- **progressiv (o'sib boruvchi) to'lov** – asosan lizingning dastlabki bosqichida foydalanuvchi lizing to'lovlarini kichik qismlar bilan amalga oshirishi oson bo'lgan, keyinchalik esa asbob-uskunalarining bo'shishi va mahsulot ishlab chiqarish sur'atlarining o'sishi bilan to'lov miqdorini

<sup>1</sup> Лещенко М.И. Основы лизинга: Учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2001, 64 с.

<sup>2</sup> Горемыкин В.А. Лизинг: Учебник. – М.: Дашков и К°, 2003, 236 с.

o'shiring mumkin bo'lgan, moliyaviy ahvoli barqaror bo'lmagan lizing oluvchilar tomonidan amalga oshiriladi;

- **degressiv (kamayib boruvchi) to'lov** – lizingning dastlabki bosqichida foyalanuvchi lizing to'lovlarining asosiy qismini to'lashni afzal ko'rgan, moliyaviy ahvoli barqaror bo'lgan lizing oluvchi tomonidan foydalaniladi;

- **mavsumiy to'lov** – to'lov imkoniyatlari hosilni yig'ib olgandan so'ng amalga oshirish yengilliklar yaratuvchi qishloq xo'jaligida va ishlab chiqarish jarayoni mavsumiy xarakterga ega bo'lgan qayta ishlash tarmoqlarida qo'llanadi.<sup>1</sup>

To'lash shakllari bo'yicha lizing to'lovlari **pulli, kompensatsion**, ya'ni lizing oluvchining mahsulotlari yoki xizmatlari orqali va **aralash** to'lovlariga bo'linadi. Kompensatsion va aralash to'lovlarda lizing oluvchining mahsulot va xizmatlarni narxлари qonuniy o'rnatilgan qoidalar asosida belgilanadi.

Shartnoma tomonlari quyidagi to'lash usullarini qo'llash mumkin: **umumiy summasini belgilangan usuli, avans usuli**. Avans usulida lizing oluvchi to'laydigan avans miqdorini shartnomada belgilanadi va lizing to'lovlari umumiy summasidan qolgan to'lovlarini (avans ayrilgan holda) teng qismlarida to'lanadi. Umumiy summasini belgilangan usulida lizing muddati davomida ikki tomon kelishilgan holda to'lovlarni umumiy summasi teng miqdorda (har oy, kvartal, yarim yil, yilda) to'lanadi.

Lizing shartnomasini tuzishda tomonlar muayyan sharoitlarda bitimning barcha ishtirokchilari talablariga javob beruvchi eng ma'qul variantni tanlashlari mumkin.

### 3.4.2. Lizing to'lovi hajmini aniqlash usullari

Lizing to'lovlari hajmini hisoblash lizing turi, to'lovlar shakli va usuli, shuningdek, iqtisodiy sharoitlarga bog'liq holda, ya'ni barqaror rivojlanish va inflatsiya jarayonlarini hisobga olgan holda turli usullar yordamida amalga oshirilishi mumkin. Odatda lizing to'lovlari hisob-kitob qilinganda qat'iy belgilangan umumiy to'lov summasi bo'yicha to'lovlardan foydalaniladi. Bu holda lizing to'lovi o'z ichiga amortizatsiya chegirmalari, qarzga olingan vositalar uchun to'lovlar, lizing kompaniyasi marjasi, bitim bo'yicha ko'rsatilgan xizmatlar uchun

<sup>1</sup> Дюжа В.М. Лизинг. Учебное пособие – Ростов н/Д.: Феникс, 1997, 456.

to'lovlar va lizing beruvchining lizing obyektini sotib olish bilan bog'liq bo'lgan boshqa xarajatlarini kiritadi.

Hozirgi kunda lizing kompaniyalari amaliyotida amortizatsiya chegirmalari o'rniga lizing kompaniyalari vositalarini qaytarish summasi (lizing obyektini qiymati) foydalaniladi. Avans to'lovli lizingni hisoblashda lizing kompaniyasi marjasi lizing obyektining qoldiq qiymatidan hisoblanadi. Lizing to'lovi bu lizing muddati davomida to'lanuvchi barcha lizing to'lovlari va lizing oluvchi mulkni sotib olganda to'lashi lozim bo'lgan summa yig'indisidir. Qoidaga ko'ra moliyaviy, qaytma, bo'linma lizingda u umumiy lizing to'lovlari tarkibiga kiritiladi. Quyida iqtisodiy adabiyotlarda o'z aksini topgan lizing to'lovlari hisoblanishi ko'rsatilgan.

**Lizing to'lovlari kiritiluvchi amortizatsiya chegirmalari hajmi:**

$$A = S * N / 100\% * T \quad (6)$$

S – lizing obyektining balans qiymati; N – to'liq qayta tiklash uchun yillik amortizatsiya chegirmalari normasi; T – lizing muddati (yillarda).

**Lizing kompaniyaning vositalarni (mablag') jalb qilganlik uchun haq to'lash:**

$$Pkr = Kr * Skr / 100\% \quad (7)$$

Pkr – jalb etilgan mablag'lar uchun haq to'lash; Kr – kredit summasi; Skr – kreditdan foydalanish stavkasi.

**Lizing kompaniyasi marjasi:**

$$Pkom = Kr * Skom / 100\% \quad (8)$$

Pkom – lizing kompaniyasi marjasi; Skom – lizing kompaniyasi stavkasi.

**Lizing beruvchining qo'shimcha xizmatlari Pu o'z ichiga lizing beruvchining bitim bo'yicha xizmatlarni ko'rsatish hamda lizing obyektini sotib olish bilan bog'liq boshqa xarajatlarni kiritadi.**

**Lizing shartnomasi bo'yicha jami lizing to'lovlari summasi (LP):**

$$LP = A + Pkr + Pkom + Pu \quad (9)$$

QQS – qo'shilgan qiymat solig'i O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2002 - yil 28 - avgustdagi «Lizing tizimini rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risidagi» Farmoniga asosan (lizing kompaniyalari lizing muddati davomida QQSdan ozod qilinadi) jami lizing to'lovlari summasiga kiritilmaydi.



Har choraklik – LV q LP / 4, har oylik – LV = LP / 12.  
 bu yerda, LV – davriy lizing to‘lovi.

Yuqorida ko‘rsatilgan hisob-kitob uslubiyati bilan bir qatorda respublikamiz lizing kompaniyalari mutaxassislari o‘z faoliyatida oddiy bank kreditlari bo‘yicha hisob-kitoblarga o‘xshash bo‘lgan boshqacha yondashuvdan ham foydalanadilar.<sup>1</sup> Lizing to‘lovlari to‘lov vaqti bo‘yicha hisoblanadi hamda o‘z ichiga lizing kompaniyasi marjasi, marjaga hisoblanuvchi QQS va lizing obyektini qiyamatining qaytimini kiritadi. Lizing obyektini qiyamatining qaytimi uning qoldiq qiymati qaytuvini va unga nisbatan hisoblangan amortizatsiyani o‘z ichiga oladi.

**Lizing to‘lovlariga kiritiluvchi amortizatsiya chegirmalari hajmi:**

$$A = (S \times N \times D) / 12 \quad (10)$$

A – lizing obyektiga hisoblangan amortizatsiya, S – lizing obyektining balans qiymati, N – lizing obyektini to‘liq qayta tiklash uchun amortizatsiya chegirmalari normasi, D – ketma-ket lizing to‘lovlari o‘rtasidagi davr, oylarda.

Lizing obyektining qoldiq qiymati (V) lizing obyektining balans qiymati (S) va to‘plangan amortizatsiya summasi (A x N) o‘rtasidagi farq sifatida aniqlanadi. Lizing obyektining qoldiq qiymatini taqsimlash lizing operatsiyasi ishtirokchilari – lizing beruvchi va lizing oluvchining kelishuvchi asosida amalga oshiriladi.

$$V_n = V, \text{ bu yerda } N = T / D \text{ i } B = C - A \times N \quad (11)$$

V – lizing obyektining qoldiq qiymati, B<sub>n</sub> – lizing to‘lovlarining n-yilida lizing obyektini qoldiq qiymatining bir qismi, T – lizing muddati (yillarda), n – n-lizing to‘lovi amalga oshiriluvchi davr, N – jami lizing to‘lovlari soni.

**Lizing kompaniyasi marjasi:**

$$M_n = Skom \times (S - A \times (n - 1) - V_i) \quad (12)$$

M<sub>n</sub> – n-lizing to‘lovida lizing kompaniyasi marjasi; Skom – lizing kompaniyasi marjasi.

**Lizing kompaniyasi marjasiga hisoblanuvchi qo‘shilgan qiymat solig‘i (agar kompaniya QQSdan ozod qilinmagan bo‘lsa):**

$$N_n = S_n \times M_n \quad (13)$$

S<sub>n</sub> – QQS stavkasi; N<sub>n</sub> – n-lizing to‘lovidagi marjaga QQS.

$$\text{Jami n-lizing to‘lovi: } LP_n \text{ q } A \text{ Q } M_n \text{ Q } N_n \text{ Q } V_n \quad (14)$$

LP<sub>n</sub> – n-lizing to‘lovi.

<sup>1</sup> Рекомендации по проведению лизинговых операций УЛК «Барака» – Т.: 1999, 20 с.

Shu tariqa, lizing shartnomasi bo'yicha jami lizing to'lovlari quyidagiga teng bo'ladi:  $LP = LP_n$ .

Lizing to'lovlari summasini hisoblashda boshqa usullari ham qo'llaniladi. Masalan, lizing to'lovini miqdorini mulk qiymati va koeffitsiyentlar orqali aniqlasa bo'ladi.<sup>1</sup>

$$L_p = B_s \cdot a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_n \quad (15)$$

Bu yerda,  $a_1, 2, \dots, n$  – lizing bitimi shartlarini bog'liqligini ta'minlaydigan koeffitsiyentlar. Mulkn qoldiq qiymatini hisobga olgan holda lizing to'lovlari koeffitsiyenti quyidagi tenglama asosida aniqlanadi:

$$a_1 = \frac{1}{1 + B_{oc} \times 1(1 + C_{kom}/m)^N} \quad (16)$$

bu yerda,  $B_{oc}$  – mulkn balans qiymatidan qoldiq qiymati, foiz;  $Skom$  – moliyalashtirish stavkasi, foiz;  $m$  – yildagi to'lovlarni soni;  $N$  – lizing muddati davomida to'lovlarni umumiy soni:  $N = m \times T$ .

Agar avans to'lansa, bunda lizing to'lovlari miqdorini koeffitsiyenti

$$a_2 = 1/(1 + C_{kom}/m) \text{ aniqlanadi.}$$

Birinchi to'lovni lizing oluvchi keyinroq to'lanadigan bo'lsa, lizing to'lovlari miqdori quyidagi koeffitsiyent orqali hisoblanadi.

$$a_3 = 1/(1 - C_{kom}/m)^{N-t}, \text{ bu yerda } t - \text{yillar muddati.}$$

Shu tariqa, lizing to'lovlarni tenglamasi quyidagicha:

$$LP = B_s \cdot (Skom/m) / [1 - 1/(1 + Skom/m)^N] \cdot 1 [(1 + B_{oc} \times 1/(1 + Skom/m)^N) \times 1/(1 + C_{kom}/1)]$$

### 3.4.3. Lizing bitimlarini tugatish tartibi va shartlari

Agar lizing kelishuvi lizing beruvchining tashabbusi bilan to'xtatiladigan bo'lsa, bu holda lizing kelishuvda ko'zda tutilgan qoidalar asosida lizing oluvchi lizing beruvchiga bitimni yopish qiymatini to'lashi zarur. Bitimni yopish summasi kelishuvda ko'rsatilgan vaqt ichida to'lanishi lozim. Lizing oluvchining lizing to'lovlari summasini kiritish majburiyati lizing beruvchi bitimni yopish summasini olgandan so'ng bajarilgan hisoblanadi. Bitimni yopish summasiga quyidagilar kiradi:

1. Lizing beruvchiga lizing kelishuvi bo'yicha to'lanmagan barcha lizing to'lovlari summasi ( $P_n$ ), quyidagi formula asosida hisoblanadi:

<sup>1</sup> Прилуцкий Л.Н. Финансовый лизинг. Правовые основы, экономика, практика. – М.: «Оль-89», 1999, 200 с.

(17)  $P_n = P_n - P_f$  , bu yerda  $P_f$  – amalda kiritilgan lizing badallari.

2. Lizing kelishuvida ko'zda tutilgan lizing muddati tugash davrida lizing obyektining qoldiq qiymati:

(18)  $S_o = S - A$ , bu yerda  $S_o$  – lizing obyektining qoldiq qiymati;  $S$  – lizing obyektining balans qiymati;  $A$  – amortizatsiya chegirmalari.

3. Jarima quyidagicha aniqlanadi.

(19)  $N = S_s \times (Stk/100 + Skom/100)$

bu yerda,  $S_s$  – lizing shartnomani to'xtatish vaqtdan lizing obyektining o'rta qiymati;  $Stk$  – kredit bo'yicha foizli stavkasi; lizing beruvchining %li stavkasi.

Bitimni yopilish summasini hisoblashda keltirilgan ko'rsatkichlarni qo'shib chiqamiz.

$Z = P_n + S_o + N$

Lizing kelishuvi shartlari bo'yicha lizing muddati tugagach, asbob-uskunalar lizing oluvchi tomonidan sotib olinmaydi, shu sababli lizing obyektining qoldiq qiymati mavjud emas.

---

## 4-bob. TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISHDA PERSONALNING O'RNI

### 4.1. Personalni rivojlantirish

#### 4.1.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish

#### 4.1.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta'limning «O'zbek modeli»

#### 4.1.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish

Personalni rivojlantirish shaxs qadriyatlarini o'zgartirish bo'lib, u xodimning bilim va ko'nikmalarini o'zgartirishni talab etadi.

Personalni rivojlantirish — ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan.

**Ishchi kuchi sifati** iqtisodiy kategoriya sifatida insonning mehnatga layoqatini shakllantirish va rivojlantirish yuzasidan shaxs va jamiyat, xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlarni hamda ushbu munosabatlarning ishlab chiqarish faoliyatida namoyon etish darajasini ifoda etadi.

Mehnat jarayonida namoyon bo'ladigan inson xususiyatlari muayyan tarkibni tashkil etadi. Quyidagilar bu tarkib bo'laklaridir:

—qiziqish (motivatsiya)<sup>1</sup> xususiyatlari;

—kasbiy-malaka xususiyatlari;

—aqliy (intellektual) xususiyatlar;

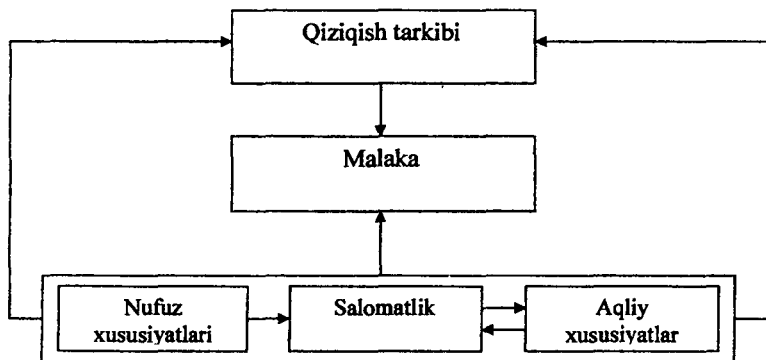
—nufus (demografik) xususiyatlari, salomatlik. Ushbu xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'lib (20- rasm), bevosita ishchi kuchiga, sifatiga ta'sir ko'rsatadi.

Bugungi kunda taraqqiy etgan barcha kompaniya va firmalarda ishchi kuchi sifatini oshirishga nihoyatda katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, AQShning «Motogolla» korporatsiyasi mutaxassislar va menejerlarni tayyorlash hamda malakasini oshirish uchun o'quv markazlari keng tarmog'i bilan birgalikda o'z texnika universitetiga ham ega. So'nggi o'n yil ichida korporatsiyaning kadrlar tayyorlash uchun

---

<sup>1</sup> Motivatsiya — hozirgi davr boshqaruv nazariyasida insonlarning korxonaga (tashkilot) maqsadlariga erishish uchun qiziqish jarayoni, davlat etish deb ta'rif etiladi.

sarf-xarajatlari 7 milliondan 120 million dollarga yetdi.



20-rasm. Ishchi kuchi sifati tarkibining o‘zaro bog‘liqligi.

Germaniyada ishlab chiqarishda band bo‘lgan har bir ishchi va mutaxassis kamida ikki yilda bir marta turli kurslarda o‘z malakasini oshiradi. Ushbu jarayonning asosiy tashkilotchilari korxonalaridir. Ular xodimlar malakasini oshirish uchun xarajatlarning yarmidan ko‘prog‘ini o‘z mablag‘lari hisobidan qoplaydilar. Buning uchun ular o‘zlarining o‘quv markazlaridan, shuningdek, boshqa kompaniya va firmalar bilan birgalikda tashkil etilgan o‘quv markazlardan foydalanadilar. Germaniyaning «Siemens» elektro-texnika konserni 82 ming nafar xodim jalb etilgan 8 mingta malaka oshirish dasturlariga ega.

Fransiyada 1984-yildayoq «**Davlat va firmalar o‘zidagi kadrlar tayyorlash markazlari faoliyatini muvofiqlashtirish to‘g‘risida**»gi qonuni qabul qilingan. Bu yerda personalni tayyorlash strategiyasini ishlab chiqishga firmalarning ishlab chiqarish kengashlari va kasaba uyushmalar jalb etilgan.

AQShda ham 1982-yilda «**Kadrlarni o‘qitish va qayta tayyorlashni tashkil etishda mahalliy hokimiyat organlarining korporatsiyalar bilan sherikligi to‘g‘risida**»gi qonuni qabul qilingan<sup>1</sup>.

Umuman hozirgi vaqtda ishchi kuchi sifati nihoyatda dolzarb ahamiyatga ega bo‘lmoqda. Globallashuv, jahon bozoridagi o‘ta keskin raqobat personalning yuqori malakaga ega bo‘lishini talab etmoqda. Masalan, hozirgi vaqtda yuqori malakaga ega ishchilar AQShda jami ishchilarning 45, Germaniyada esa 55 foizini tashkil etmoqda.

**Ishchi kuchi sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni** ular yo'nali-shiga qarab uch guruhga ajratish mumkin:

**1. Bevosita ta'sir omillari.** Ularga bevosita mehnat faoliyati bilan bog'liq hamda insonning mehnat faoliyati jarayonida qobiliyatlarini amalga oshirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Bu omillar mehnat hayoti sifati bilan bog'liqdir.

Mehnat hayoti sifati esa insonning mehnat jarayonida qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratilgan, yuqori va doimiy ish haqi kafolatlangan ish joylari mavjudligi bilan belgilanadi.

Yuksak mehnat hayoti sifati quyidagilar hisobiga ta'minlanadi:

- ish qiziqarli bo'lishi kerak;
- personal mehnatiga munosib adolati haq olishi kerak;
- mehnat shart-sharoitlari qulay bo'lishi kerak;
- rahbariyat tomonidan nazorat iloji boricha kamroq bo'lishi, lekin nazorat qilish zarurati bo'lganda, albatta, nazorat amalga oshirilishi lozim;
- xodimlar o'z ishlariga taalluqli bo'lgan qarorlar qabul qilinishida ishtirok etishlari dardkor;
- maishiy va tibbiy xizmat ko'rsatish vositalari bilan ta'minlangan bo'lishi kerak.

Mehnat hayoti sifati mehnatdan qoniqish hosil qilish hissini kuchaytirish, o'z malakasini oshirishga intilishda o'z ifodasini topar ekan, ya'ni ishchi kuchi sifat ko'rsatkichlarini yaxshilashga ko'maklashar ekan, ushbulardan kelib chiqqan holda mehnat hayoti sifati jihatlariga ishchi kuchi sifatini oshiruvchi omillar, deb qarash mumkin.

**2. Bilvosita ta'sir omillari.** Ularga mavjud ishchi kuchini amaldagi ish kuchiga aylantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Ular mehnat jarayoniga jalb etilgan va ishchi kuchi umumiy sifatiga ta'sir o'tkazadilar. Bular:

– ijtimoiy-siyosiy shartlardir. Ular muayyan sifatdagi ishchi kuchini shakllantirish maqsad va vazifalarini aniqlab berib, boshqa barcha omillar uchun negiz hisoblanadi:

- ilmiy-texnika taraqqiyoti;
- ekologik sharoitlar;
- nufus (demografik) vaziyatlar.

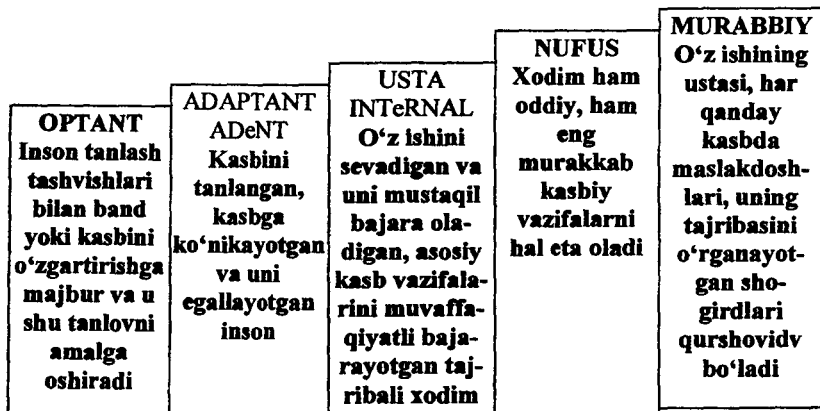
Mansab darajasi hamisha ham kasbiy rivojlanish bosqichi bilan bog'liq emas. Lavozimga ko'tarilgan inson kasb malakasi bo'yicha ana shu darajada yuqoriga ko'tarilmagan bo'lishi mumkin.

Shuning uchun shaxs rivojlanishining (lavozimda o'sish) davriy vaqti va kasb malakasi oshishi (faoliyat turini egallash bosqichlari)ni farqlay olish kerak. Kasb malakasining rivojlanish bosqichiga muvofiq egallanishi 21-rasmda, kasb malakasi o'sishi bosqichlari 22-rasmda ko'rsatilgan.

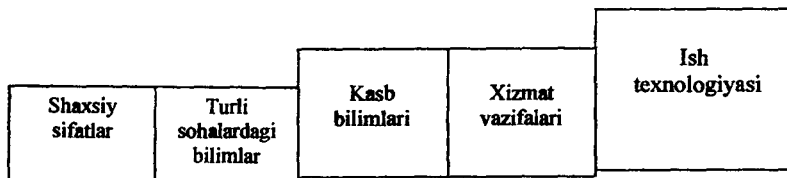
Personalni rivojlantirish uning raqobatbardoshligiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

**Xodimning raqobatbardoshligi** ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ish kuni davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqdori bilan belgilanadi.

Alohida olingan mehnat jarayoni uchun mas'ul bo'lgan guruhning raqobatbardoshligi, guruh a'zosi raqobatbardoshlig'i yig'indisidan ko'pdir. Bu shu bilan izohlanadiki, ayrim xodimlar nafaqat



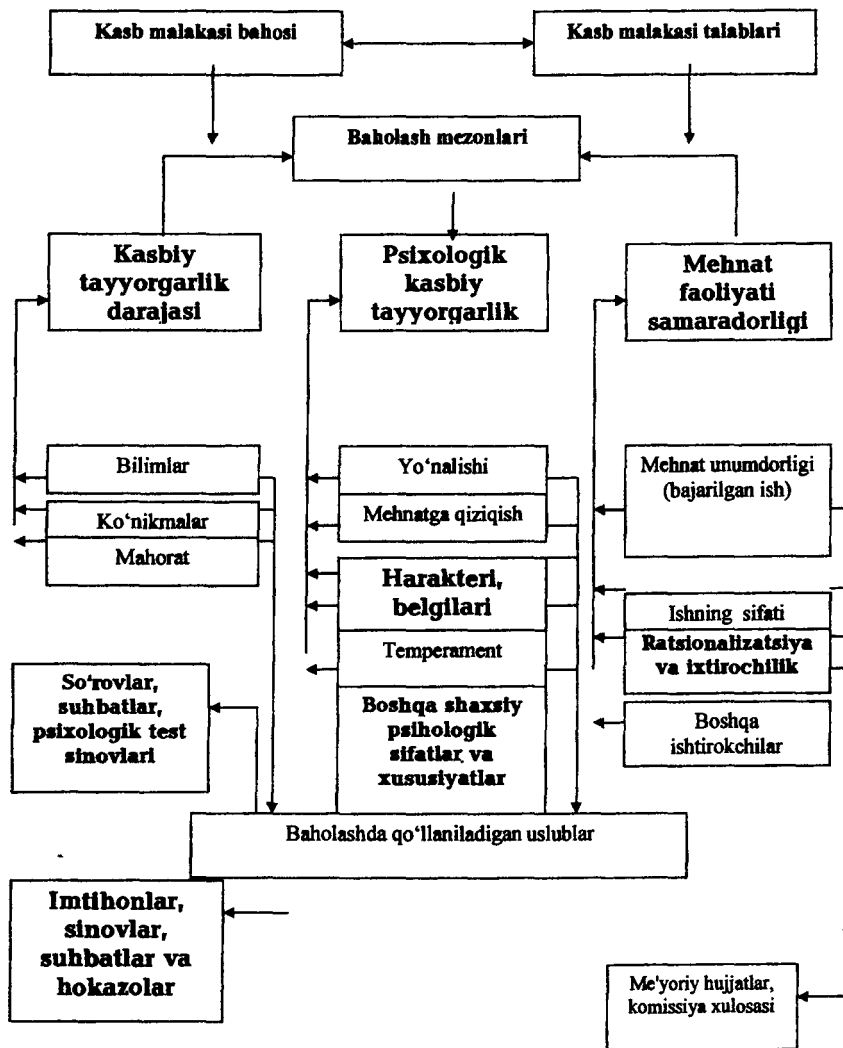
21-rasm. Kasb malakasi oshishi bosqichlari.



22-rasm. Kasb malakasi rivojlanish bosqichlari.

yaxshi ishlaydilar, ayni vaqtda a'lo darajada o'zaro hamkorlikda faoliyat ham ko'rsatadilar. Qo'shimcha natija beruvchi bunday yig'indi sinergetika samarasi, deb ataladi. Unga ko'ra  $2+2=5,6,7$  va hokazo

bo'lishi mumkin. Shuning uchun sinergetika<sup>4</sup> samarasi  $2+2=5,6... N$  deb qabul qilinadi.



23-rasm. Xodimning kasb malakasini o'sishini baholash.

Raqobatbardoshlikning sinergetik xususiyatlari xodimlarning umumiy mehnat jarayonida birgalikdagi ishtiroki, ixtisoslashish va



kooperatsiya, guruh ichki iqtisodiy munosabatlarini rivojlantirish natijasida namoyon bo‘ladi.

Korxonada yoki tashkilot personalining raqobatbardoshligi xodimlarning alohida guruhlarini raqobatbardoshligiga qarab aniqlanadi va ko‘p jihatdan ularning ishlab chiqarish jarayonidagi o‘zaro faoliyati samaradorligi natijasi hisoblanadi. Personalning raqobatbardoshligi kompaniya yoki firma iqtisodiy o‘sishi bilan bog‘liq omillar ta‘siri ostida shakllanadi. Ana shu shakllanish jarayonida iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlarning mushtarakligi namoyon bo‘ladi: ish beruvchi o‘z maqsadlariga erishish (korxonasi raqobatbardoshligini oshirish, foydani ko‘paytirish, bozorning mahsulot va xizmatlarga ehtiyojini qondirish) uchun xodimlari ehtiyojini to‘laroq va yaxshiroq qondirishga harakat qiladi, personal esa, o‘z navbatida, korxonada maqsadlariga erishishdan manfaatdor bo‘ladi.

Personal raqobatbardoshligining eng asosiy ko‘rsatkichlari 5-jadvalda aks etgan.

Personalni rivojlantirishni ta‘minlash kompaniya yoki firmaning barcha bo‘g‘inlarida ishlab chiqarish munosabatlarini qiziqishi, mas‘uliyati, malaka oshirish va vakolat omillariga asoslanishi darkor.

Manfaatdorlik va mas‘uliyat xodim mehnat faoliyati samaradorligini belgilaydigan qiziquvchi omillar hisoblanadi. Malaka va vakolat esa ko‘zlangan maqsaddagi mo‘ljallangan natijalarga erishishni ta‘minlovchi vosita bo‘lib, xodimning mas‘uliyati va manfaatdorligini amalga oshirishga imkoniyat tug‘diradi.

### Personal raqobatbardoshlik darajasini baholash ko‘rsatkichlari

5-jadval

| Personal raqobatbardoshligi ko‘rsatkichlari | Personal raqobatbardoshligi darajasi ko‘rsatkichlarini baholash   | Personal raqobatbardoshligi darajasi ko‘rsatkichlarini baholash samaradorligi  |
|---|---|--|
| Ish bilan bandlik                           | - personaldan foydalanish darajasi indeksi;<br>- ish vaqti yo‘qotilishi<br>- qo‘nimsizlik;<br>- ish vaqti | - ishga kirishish uchun sarf bo‘lgan vaqt;<br>- lavozimda ko‘tarilish bo‘yicha shikoyatlar ijobiy hal etilish foizi; |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>davomiyligi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ish bilan bandlik;</li> <li>- ishsizlik darajasi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- transport xarajatlari</li> </ul>  |
| Daromad miqdori  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- o'rtacha ish haqi o'zgarishi koeffitsiyenti</li> <li>- mahsulot tannarxida ish haqi xarajatlarning ulushi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- o'z vaqtida amalga oshirilmagan to'lovlar foizi</li> <li>- ish vaqtidan ortiqcha ishlaganlik uchun ish haqi oshirilishi foizi</li> </ul>  |
| Ish vaqtidan foydalanish                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bo'sh turib qolish ish haqi umumiy fondiga nisbatan foiz sifatida</li> <li>- ish joyida uzoq vaqt bo'lmaslik soatlari o'rtacha miqdorining to'la stavkaga nisbati</li> <li>- yillik mehnat ta'tili o'rtacha soatlari miqdorining yillik ish vaqti fondiga nisbati</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- personal ish joyida yo'qligi shaklini to'ldirish uchun sarflanadigan o'rtacha vaqt</li> </ul>   |
| Ishchi kuchi sifati  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- personal o'qitilishidan o'rtacha foyda</li> <li>- mashqdan so'ng ish joyida o'rtacha erishilgan muvaffaqiyat</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mashq uchun sarflangan yalpi daromad foizi</li> <li>- mashq uchun sarflangan o'rtacha soatlar miqdori yillik ish haqi fondiga nisbati</li> <li>- mashqda ishtirok etishdan ijobiy natija foizi</li> <li>- suhbat o'tkazishda olingan natijalar foizi</li> </ul> |
| Teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish imkoniyatlari | <ul style="list-style-type: none"> <li>- teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish imkoniyatlari bo'yicha guruhlar nisbati (ayollar, mehnat faoliyati cheklanganlar</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish bo'yicha shikoyatlarning tushgan barcha shikoyatlarga nisbati</li> </ul>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>va h.k)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yuridik qayd etilgan guruhlar o'rtasida ish haqi darajasi bo'yicha taqsimlanish</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish bo'yicha kompaniya va firma rahbariyatiga bevosita shikoyatlar nisbati</li> <li>- personalning teng huquqlilik asosida ish bilan bandlik bo'yicha daromadlar ortishi hollari miqdori</li> </ul>  |
| <p>Personal salomatligi, xavfsizligi va farovonligi</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kasallanish va baxtsizlik hodisalar bo'yicha ish vaqti yo'qotilish koeffitsyenti</li> <li>- mukofotlash koeffitsyenti</li> <li>- e'tirozlar bo'yicha hisoblab chiqilgan xarajatlar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- muvaffaqiyatli salomatlikni tiklash koeffitsyenti</li> <li>- salomatlik, xavfsizlik va farovonlik bo'yicha personaldan tushgan shikoyatlarning umumiy shikoyatlar soniga nisbati</li> <li>- personal salomatligi, xavfsizligi va farovonligi bilan bog'liq shikoyatlar ijobiy hal qilinganligining tushgan shikoyatlar soniga nisbatan vaqti</li> </ul> |
| <p>Personal va ishlab chiqarish munosabatlari</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ishlab chiqarish bahslarida yo'qotilgan soatlar miqdori</li> <li>- korxonada tomonidan qabul qilingan maslahat qo'mitalari tavsiyalari</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq shikoyatlarning shikoyatlar umumiy soniga nisbati</li> <li>- ishlab chiqarish bilan bog'liq ijobiy hal qilingan shikoyatlarning shikoyatlar umumiy soniga nisbati</li> </ul>   |

Personalni rivojlantirish zarurati o'z vaqtida olingan bilimlar, egallangan ko'nikmalar eskirib qolishi jarayoni g'oyat tezlashib ketganligi bilan bog'liqdir. Ilm-fan yutuqlari, yangiliklardan muttasil xabardor bo'lish, davr bilan baravar qadam tashlashga intiladigan har bir mutaxassis qayta tayyorlash yoki malaka oshirish kursini tugallashi bilan amalda yana o'qishni boshlashi talab etilmoqda. Bilimlarning bu darajada jadallik bilan eskirib borayotganligi zamonaviy korxonalarni uzluksiz o'qiydigan korxonalar sifatida faoliyat ko'rsatishini hayotiy zaruratga aylantirdi (24- rasm).



24-rasm. An'anaviy va uzluksiz o'qitishga asoslangan korxonalarni taqqoslash.

Personalni rivojlantirishda hozirgi vaqtda ikki tendensiya ko'zga tashlanmoqda.

1. Bilimlarni ularning aniq shakliga – hujjatlar, yo'riq-nomalar, ma'lumotlar bazasi va hokazolarga muvofiqlashtirish. Mutaxassislar buni «G'arb tendensiyasi», deb ham atashmoqda. Chunki Yevropa va Amerika Qo'shma Shtatlarida personalni rivojlantirish dasturlarida xuddi shunga urg'u berilmoqda.

2. Bilimlar faqat ayrim mutaxassis va menejerlar guruhi tomonidan emas, balki butun personal tomonidan muntazam ravishda egallab borilishini ta'minlash «Sharq tendensiyasi», deb ta'riflanib, bu ko'proq Yaponiyaga xosligi ko'zga tashlanadi.

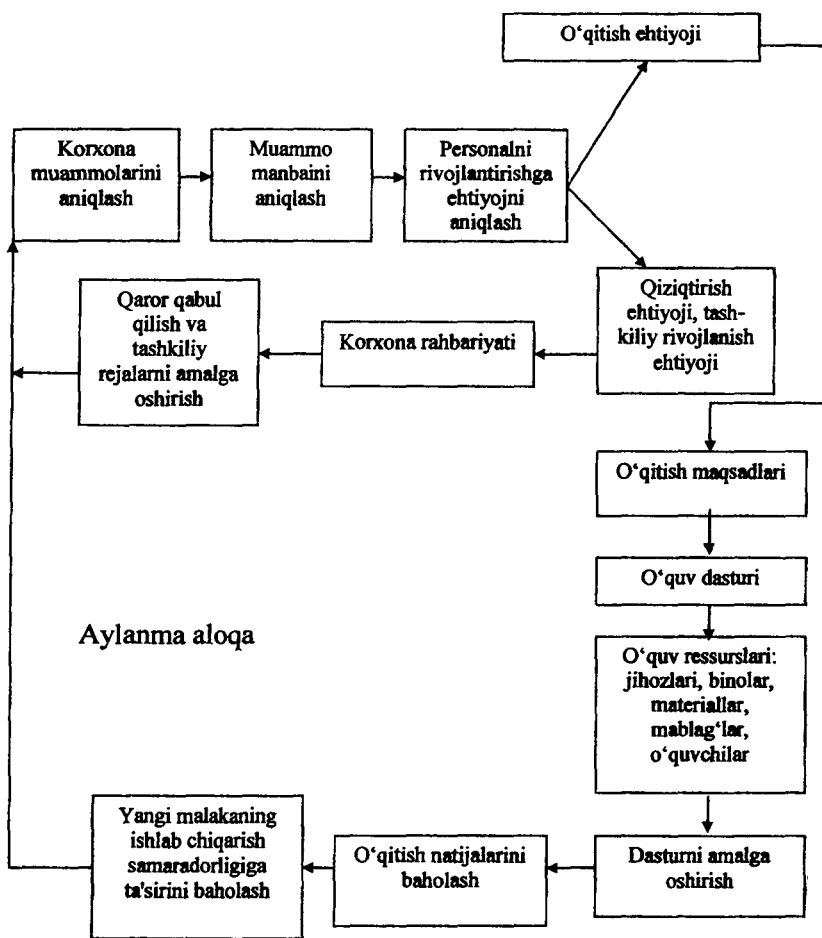
Ishchilarni uzluksiz o'qitish:

1. yangi ishchilar tayyorlash;
2. malakali ishchilarni qayta tayyorlash;
3. ishchilarni ikkinchi (turdosh) kasblarga o'qitish;
4. ishchilar malakasini oshirishni o'z ichiga oladi.

Personalni rivojlantirish **inson salohiyatini** shakllantirish va uni muttasil oshirib borishga da'vat etadi. Bu jarayon shunday tashkil etilishi kerakki, inson butun mehnat faoliyati davomida kasbiy ta'lim va qayta tayyorlash orqali o'z bilimlari va ko'nikmalarini takomillashtirib borishga intilishi kerak.

Inson salohiyatining sifati uning mansab lavozimlari har bir bosqichida o'qish, o'z-o'zini o'qitish, kasbiy tajribani umumlashtirish bosqichlarida ushbu salohiyat tegishli tarkibiy qismlari sifat jihatidan qanday shakllanganligiga bog'liq bo'ladi.

Keyingi yillarda bozor munosabatlari va axborot texnologiyalari o'ta jadal sur'atda rivojlanayotganligi tufayli personal rivojlanishini hamda uning raqobat kurashidagi rolini qabul qilish sezilarli darajada o'zgardi. Endilikda bu masalaga **kompaniya intellektual kapitalini o'stirishga qaratilgan boshqaruv** tarzida qaralmoqda. Bundan asosiy maqsad – faqatgina xodimlarda o'zini rivojlantirishga qiziqish uyg'otibgina qolish emas, balki ushbu jarayonni korxonada faoliyatining tarkibiy qismiga aylantirish, degan xulosaga kelinmoqda (25-rasm). Shuning natijasida personalni rivojlantirish investitsiya bilan uzviy bog'liq holatga aylanadi. Ya'ni personalni rivojlantirish sarf-xarajatlar moddasidan investitsiya obyekti darajasiga ko'tarildi. Har qanday investitsiyalar kabi personalni rivojlantirish investitsiyalari ham sarmoya samaradorligini doimiy baholab borish personalni rivojlantirish uchun investitsiyalar korxonada samaradorligini bugungi kunda qanday oshirganligi va kelajakda qanday oshirishini baholashni taqozo etadi.



25-rasm. Personalni rivojlantirishning siklli modeli.

Personalni rivojlantirishning mohiyati shundaki, insonlar kompaniya yoki firmaning asosiy raqobat boyligi hisoblanadi. Ulardagi salohiyat korxonada muvaffaqiyatining strategik ahamiyatga ega omili bo'lib, uning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishini belgilab beradi.

Xorijiy firmalarning mutaxassislari personalni rivojlantirish turli uslublari samaradorligini tadqiq etar ekanlar, kutilmagan xulosaga keldilar: katta yoshdagi xodimlar ham xuddi bolalardek o'qishar ekan.

Ya'ni kompaniya va firma rahbarlari, menejerlari, mutaxassislari o'zlari bilmaydigan narsani egallashlari talab etilgandagina o'qish xohishini bildirar ekanlar. Xodimlarga xizmat vazifalari kengaytirilgan yangi lavozimlar taklif qilinishi personalni rivojlantirishning eng samarali usuli ekan. Insondan yangi, ilgari unga noma'lum bo'lgan ishni bajarish talab etilganda, u kasbiy rivojlanishda sifat jihatidan sakrash qilar ekan.

Bugungi tez o'zgarib borayotgan sharoitlarda personalni rivojlantirishda quyidagi holatlarga duch kelinishi mumkin:

1. Xodim mehnat maqomini saqlab turish, tiklash va oshirish uchun noqulay vaziyatlarga faol qarshilik ko'rsatishi. Ya'ni mehnat maqomini ushlab qolish, tiklash va hatto oshirish uchun qo'shimcha jismoniy va aqliy kuch sarflashga (malaka oshirish, yanada unumliroq ishlash) astoydil harakat qilish.

2. Jiddiy yon bosish: ish haqi kamayishi, har qanaqa ishni bajarishga rozi bo'lish yoki umuman ishni yo'qotish, nafaqa yoki jamg'argan mablag'lari hisobiga yashashga moyillik. Bunday hollarda inson qo'shimcha jismoniy va aqliy kuch sarflashni xohlamasligi tabiiydir. U hatto kamroq malaka talab etadigan yoki qiziqarli bo'lmagan ishga ham o'tishga monelik qilmaydi.

Bu toifadagi xodimlar o'z qimmatini yetarlicha qadrlamaydilar, mehnat bozorida raqobat qila olmaydilar. Ularni noqulay sharoitlarga bo'ysunuvchi xodimlar deyish mumkin.

3. Inson an'anaviy ish vaqti o'zgartirilishi (to'liqsiz ish kuni yoki to'liqsiz ish haftasi)ga rozi. Shu bilan birga, u yanada keskinroq o'zgarishlarga (masalan, ishchilikdan tadbirkorlikka o'tishga) qarshilik qilmaydi. To'liqsiz ish kuni yoki ish haftasi bunday holda unga boshqa ish qidirish, malakasini oshirish, yangi (turdosh) kasb egallash, o'z tadbirkorlik ishini boshlash uchun qulay imkoniyat tug'diradi.

Yuqorida qayd etilgan yondashuvlarni korxonada umumiy strategiyasi bilan muvofiqlashtirish quyidagicha amalga oshirilishi mumkin:

—yuqoriroq bo'sh lavozimlarni o'z xodimlari hisobiga to'ldirish (mansabda o'stirish);

—bo'sh qolgan ishchi kuchini ishlab chiqarishning bu ishchi kuchlariga ehtiyoji bo'lgan uchastkalariga o'tkazish;

—ishlab chiqarish zaruriyati yoki xodim qiziqishini hisobga olgan holda ma'muriyat va xodimlar tashabbusi bilan ish joylarini almashtirish;

—ishchi kuchiga ehtiyoj sezilarli darajada kamayganda ham xodimning mehnat salohiyatidan to'liq foydalanilmagan hollarda uni saqlab qolish.

**Personalni rivojlantirish quyidagi shartlarga bog'liqdir:**

—korxonaning personalni bugungi ishida va kelajakni ko'zlab rivojlantirishga ehtiyoji;

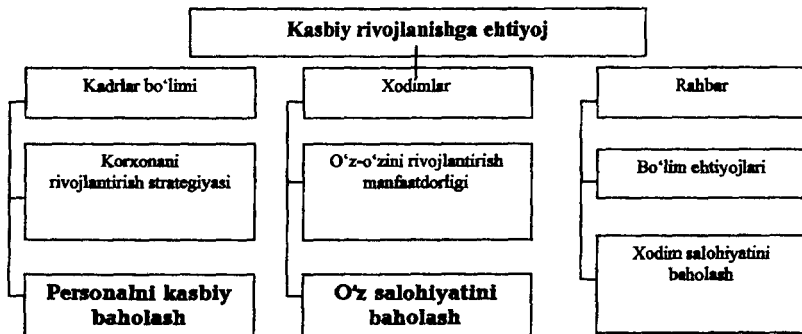
—xodimlarni rivojlantirish salohiyati, ya'ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;

—personalning rivojlanishga ehtiyoji;

—personalni rivojlantirish imkoniyati, ya'ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.

**Personalning rivojlanishga ehtiyoji** (26-rasm) deyilganda xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirish, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli anglangan zarurat sifatida tushunishi anglanadi.

Rivojlanishga ehtiyoj hamisha ham o'zgarishlarga mos tusha-vermaydi. Yuzaga chiqqan muammolarni hal etish uchun hamisha ham birgina personalni o'qitishning o'zi kifoya qilmaydi, balki tashkiliy tizimda o'zgarishlar ham talab etiladi. Ular ishga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimini, rahbarlik uslubini, ishni tashkil etish marketingini, mas'uliyatni qayta taqsimlashni va boshqa masalalarni o'zgartirish zaruratini ham tug'dirishi mumkin.



26-rasm. Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj.

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o'zgarishlarning korxonaga an'analari bilan uzviy (yangilik — mavjud



eskining ijobiy rivojlantirilgan ko‘rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, o‘zgartishlar kiritish tizimini — o‘qitish dasturlari, yangi yo‘riqnomalarni tarqatish bosqichlari va boshqa masalalarni hal etish vositalarini yaratish kerak bo‘ladi. Uchinchidan, jamoa a‘zolari shaxsiy topshiriqlarini o‘zgartirish kerak. Bu o‘zgartirishlarni kim birinchi boshlashi ham ahamiyatli. U ushbu jamoa uchun rasmiy yetakchi hisoblanmasa ham o‘z ortidan boshqalarni ergashtirish qobiliyatiga ega obro‘li shaxs bo‘lishi maqsadga muvofiqdir. Va nihoyat, to‘rtinchidan, yangiliklar jamoaga batafsil tushuntirilishi darkor. Tushuntirish sodda, ommabop bo‘lsa, savollar ham kam bo‘ladi.

Kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirishga qulay muhitni yaratish uchun korporativ g‘oyani joriy etish muhimdir. Bu g‘oyalar quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkin:

**1. Eng yaxshi ta‘lim- tajriba.** Nazariy mashg‘ulotlar, bilimlarni o‘rganish, ish ko‘nikmalari hosil qilish uchun juda foydali. Lekin amaliy bilimlar tajriba orqaligina egallanadi. Tajriba nafaqat bevosita kasb ko‘nikmalariga amaliyotda o‘rgatish jarayonida, balki o‘qitishning dasturiy usullari qo‘llanilganda ham egallanishini yodda tutish lozim.

**2. Kompaniya xodimlari o‘qitish-jamoa jarayon ekanligini yaxshi bilishlari kerak.** Eng chuqur va foydali rivojlanish axborotni bir yoqlama manbadan olganda emas, balki bilimlar bilan o‘rtoqlashish natijasida amalga oshadi.

**3. Bilimlar bilan samarali ayirboshlash** faqat ma‘lumotlarga tez yo‘l topishdangina iborat emas. Kompyuterning dasturiy ta‘minoti va «Internet» texnologiyalari ma‘lumotlardan xabardor bo‘lishni osonlashtiradi, ammo xodimlarning o‘zida axborotlarni tarqatishga qiziqish bo‘lishi kerak.

**4. An’anaviy korxonada xodimlari izlanuvchi bo‘lishlari mumkin.** Lekin ular rahbarlik lavozimida bo‘lmasalar, izlanishlar samarasi yo‘qotiladi yoki oshkor qilinmaydi. Uzlüksiz o‘qiydigan korxonada esa izlanuvchanlik hamisha va hamma joyda namoyon bo‘ladi. Bu, ayniqsa, jamoa bo‘lib ishlashda yaqqol ko‘zga tashlanadi.

**5. Qadriyatlar va dunyoqarashlar tizimi mushtarak bo‘lishi kerak.**

Xodimlar o‘rtasida o‘tkaziladigan so‘rovlar ko‘p hollarda, hatto birgalikda ishlaydigan insonlarning ham ishlab chiqarish jarayonlariga qarashlari turlicha bo‘lishidan dalolat berib turibdi. Agar xodimlarning fikrlashi — mezonlar, qadriyatlar, yondashuvlar

umumlashtirilib, jamoa barcha a'zolari tomonidan qabul qilinmagan bo'lsa, bilimlar ayirboshlash murakkab kechadi.

#### 4.1.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta'limning «O'zbek modeli»

O'zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligiga erishib, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning o'ziga xos va mos yo'lini tanlashi kadrlar tayyorlash tuzilmasi va mazmunini qayta tashkil etishni hayotiy zaruratga aylantirdi. 1992-yilda «Ta'lim to'g'risida»gi qonunning qabul qilinishi ushbu yo'nalishdagi birinchi va juda muhim qadam bo'ldi. Ushbu qonunda ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillari belgilab qo'yildi:

—ta'lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xarakterda ekanligi;

—ta'limning uzluksizligi va izchilligi;

—umumiy o'rta, shuningdek, o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining majburiyligi;

—o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining yo'nalishini: akademik litseyda yoki kasb-hunar kollejida o'qishni tanlashning ixtiyoriyligi;

—ta'lim tizimining dunyoviy xarakterda ekanligi;

—davlat ta'lim standartlari doirasida ta'lim olishning hamma uchun ochiqligi;

—ta'lim dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashgan yondashuv;

—bilimli bo'lishni va iste'dodni rag'batlantirish;

—ta'lim tizimida davlat va jamoa boshqaruvini uyg'unlash-tirish<sup>1</sup>.

«Ta'lim to'g'risida»gi qonun qabul qilingandan so'ng yangi o'quv rejalari, dasturlari, darslik va qo'llanmalar yaratishga kirishildi. Ta'lim muassasalarini attestatsiyadan o'tkazish va akkreditatsiyalash yo'lga qo'yildi. Ayni vaqtda yangi turdagi ta'lim muassasalari tashkil etila boshlandi.

Oliy o'quv yurtlarida kadrlar tayyorlashni markazlashtirishdan hududiy yo'nalishga o'tkazish chora-tadbirlari ko'rildi. O'quv yurtlari tarmog'i kengaydi, universitet ta'limi rivojlanishi ta'minlandi. Yangi ixtisosliklar, bilimlarning yangi tarmoqlari bo'yicha mutaxassislar tayyorlashga kirishildi. Umuman, maktab ko'p

<sup>1</sup> Oliy ta'lim. Me'voriy hujjatlar to'plami.—T.: «Sharq», 2001. 4 — bet.

tarmoqli tizimga o'tkazildi. Abiturientlar va talabalarning bilim darajasini test va reyting usulida baholashga o'tildi. Oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar sifatiga qo'yilayotgan talablar hisobga olingan holda aspirantura va doktoranturada kadrlar tayyorlash tubdan qayta ko'rib chiqildi. Jumladan, Oliy Attestatsiya Komissiyasi tashkil etildi.

Iqtidorli bolalar va o'quvchi yoshlarni har taraflama qo'llab-quvvatlash davlat siyosati darajasiga ko'tarildi. Iste'dodli o'smir va qizlarni izlab topish, ularga ko'maklashish, ularning qobiliyati va iste'dodini o'stirish bo'yicha maxsus jamg'armalar tashkil etildi. Qobiliyatli talaba yoshlarni Amerika Qo'shma Shtatlari, Yaponiya, Xitoy, Koreya, Germaniya, Buyuk Britaniya, Rossiya Federatsiyasi va boshqa taraqqiy etgan davlatlarning nufuzli oliy o'quv yurtlarida va ilmiy markazlarida o'qitish va stajirovkadan o'tkazish yo'lga qo'yildi.

Shunga qaramasdan, amalga oshirilgan mavjud o'zgarishlarning o'zi kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish talablariga muvofiq bo'lishini ta'minlay olmadi. Ayniqsa, kadrlar tayyorlash tizimi O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan demokratik o'zgarishlar va bozor islohotlari talablariga muvofiq emasligi yaqqol ko'zga tashlandi. Ta'lim muassasalarida o'quv jarayonining moddiy-texnik asosi bugungi kun talabiga javob bermay qoldi. Shu bilan birga, ularda yuqori malakali pedagog kadrlar, hozirgi davr talablariga javob beradigan o'quv-uslubiy va ilmiy adabiyotlar juda kam ekanligi ayon bo'ldi. Ta'lim tizimi, fan va ishlab chiqarish o'rtasidagi puxta o'zaro hamkorlik va foydali integratsiyaning mavjud emasligi kadrlar tayyorlash tizimidagi eng jiddiy kamchiliklardan biri edi. Ana shunday sharoitda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov tashabbusi va bevosita rahbarligi ostida 1997-yildan boshlab **Kadrlar tayyorlash milliy dasturi** ishlab chiqildi va izchil amalga oshirishga kirishildi.

Milliy dasturga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini tubdan isloh qilishning muhim omillari etib quyidagilar belgilandi:

—respublikaning demokratik huquqiy davlat va adolatli fuqarolik jamiyati qurish yo'lidan izchil ilgari lab borayotganligi;

—mamlakat iqtisodiyotida tub o'zgartirishlarning amalga oshirilishi, respublika iqtisodiyoti, asosan, xomashyo yo'nalishidan raqobatbardosh pirovard mahsulot ishlab chiqarish yo'lga izchil o'tayotganligi, mamlakat eksport salohiyatining kengayayotganligi;

—davlat ijtimoiy siyosatida shaxs manfaati va ta'lim ustuvorligi qaror topganligi;

—milliy o'zlikni anglashning o'sib borishi, vatanparvarlik, o'z vatani uchun iftixor tuyg'usining shakllanayotganligi, boy milliy madaniy-tarixiy an'analarga va xalqimizning intellektual mero-siga hurmat;

O'zbekistonning. jahon hamjamiyatiga integratsiyasi, res-publikaning jahondagi mavqei va obro'-e'tiborining mustahkam-lanib borayotganligi.

*Ta'lim tizimini tubdan isloh qilish, uni o'tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to'la xalos etish, rivojlangan davlatlar darajasida, yuksak ma'naviy axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash milliy tizimini yaratish, kadrlar tayyorlash Milliy dasturining maqsadi etib belgilandi.*

Kadrlar tayyorlash milliy dasturi maqsadini amalga oshirish uchun quyidagi vazifalarni hal etish belgilab qo'yildi:

—«Ta'lim to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonuniga mu-vofiq ta'lim tizimini isloh qilish, davlat va nodavlat ta'lim muassasalari hamda ta'lim va kadrlar tayyorlash sohasida raqobat muhitini shakllantirish negizida ta'lim tizimini yagona o'quv ilmiy-ishlab chiqarish majmui sifatida izchil rivojlantirishni ta'minlash;

—ta'lim va kadrlar tayyorlash tizimini jamiyatda amalga oshirilayotgan yangilanish, rivojlangan demokratik huquqiy davlat qurilishi jarayonlariga moslash;

—kadrlar tayyorlash tizimi muassasalarini yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlash, pedagogik faoliyatning nufuzi va ijtimoiy maqomini ko'tarish;

—kadrlar tayyorlash tizimi va mazmunini mamlakatning ijtimoiy va iqtisodiy taraqqiyoti istiqbollaridan, jamiyat ehtiyojlaridan, fan, madaniyat, texnika va texnologiyaning zamo-naviy yutuqlaridan kelib chiqqan holda qayta qurish;

—ta'lim oluvchilarni ma'naviy-axloqiy tarbiyalashning va ma'rifiy ishlarning samarali shakllari hamda uslublarini ishlab chiqish va joriy etish;

—ta'lim va kadrlar tayyorlash, ta'lim muassasalarini attestatsiyadan o'tkazish va akkreditatsiya qilish sifatiga baho berishning xolis tizimini joriy qilish;

—yangi ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda ta'limning talab qilinadigan darajasi va sifatini, kadrlar tayyorlash tizimining amalda

faoliyat ko'rsatishi va barqaror rivojlanishining kafolatlarini, ustuvorligini ta'minlovchi normativ, moddiy-texnika va axborot bazasini yaratish;

—ta'lim, fan va ishlab chiqarish samarali intefatsiyalashuvini ta'minlash, tayyorlanayotgan kadrlarning miqdori va sifatiga nisbatan davlatning talablarini, shuningdek, nodavlat tuzilmalari, korxonalar va tashkilotlarning buyurtmalarini shakllantirishning mexanizmlarini ishlab chiqish;

—uzluksiz ta'lim va kadrlar tayyorlash tizimiga budjetdan tashqari mablag'lar, shu jumladan, chet el investitsiyalari jalb etishning aniq mexanizmlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;

—kadrlar tayyorlash sohasida o'zaro manfaatli xalqaro hamkorlikni amalga oshirish<sup>2</sup>.

Kadrlar tayyorlash milliy modeli nomini olgan mazkur dasturning asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iboratdir:

1. **Shaxs.** U kadrlar tayyorlash tizimining bosh subyekti va obyekti, ta'lim sohasidagi xizmatlarning iste'molchisi va ularni amalga oshiruvchisidir.

Kadrlar tayyorlash sohasidagi davlat siyosati insonni intellektual va ma'naviy-axloqiy jihatdan tarbiyalash bilan uzviy bog'liq bo'lgan uzluksiz ta'lim tizimi orqali har tomonlama barkamol shaxs — fuqaroni shakllantirishni nazarda tutadi. Shu tarzda fuqaroning eng asosiy konstitutsiyaviy huquqlaridan biri bilim olish, ijodiy qobiliyatni namoyon etish, intellektual jihatdan rivojlanish, kasbi bo'yicha mehnat qilish huquqi ro'yobga chiqariladi.

«Ta'lim to'g'risida»gi qonun umumiy o'rta va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi standartlari orqali sifatli ta'lim olish, shuningdek, ta'lim va kasb-hunar jihatdan tayyorgarlikning shakllari va turlarini tanlashni, uzluksiz malaka oshirib borish, zarurat taqozo etsa, tegishli qayta tayyorgarlikdan o'tish huquqini va keng imkoniyatlarini nazarda tutadi.

Ta'lim xizmatlarining iste'molchisi sifatida shaxsga davlat ta'lim olish va kasb-hunar tayyorgarligi ko'rishni kafolatlaydi. Ta'lim olish jarayonida shaxs davlat ta'lim standartlarida ifoda etilgan talablarni bajarishi shart.

Shaxs ta'lim xizmatlarining yaratuvchisi sifatida tegishli malaka darajasini olgach, ta'lim, moddiy ishlab chiqarish, fan, madaniyat va xizmat ko'rsatish sohasida faoliyat ko'rsatadi va o'z bilimi, tajribasini o'rgatishda ishtirok etadi.

<sup>2</sup> Oliy ta'lim. Me'yoriy hujjatlar to'plami.—T.: «Sharq». 2001.

**2. Davlat va jamiyat.** Ular kadrlar tayyorlash tizimi amal qilishi va rivojlanishining kafillari, yuqori malakali raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash bo'yicha ta'lim muassasalarining faoliyatini uyg'unlashtiruvchi sifatida faoliyat ko'rsatadi.

Davlat va jamiyat:

— fuqarolarning bilim olish, kasb tanlash va o'z malakasini oshirish huquqlari ro'yobga chiqarilishiga;

— majburiy umumiy o'rta ta'lim hamda akademik litsey yoki kasb-hunar kollejida ta'lim olish yo'nalishini tanlash huquqi asosida majburiy o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi olishga;

— davlat grantlari yoki pullik-shartnomaviy asosda oliy ta'lim va oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim olish huquqiga;

— davlat ta'lim muassasalarini mablag' bilan ta'minlashga;

— ta'lim oluvchilarni o'qishi, ularning turmush va dam olish shart-sharoitlarini yaratish borasidagi vazifalar hal etilishida jamoatchilik boshqaruvini rivojlantirishga;

— ta'lim jarayoni qatnashchilarini ijtimoiy jihatdan qo'llab-quvvatlashga;

— sog'liq va rivojlanishda nuqsoni bo'lgan shaxslar ta'lim olishiga kafolat beradilar.

**3. Ishlab chiqarish.** Ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlari kadrlar tayyorlash tizimining yo'nalishi, darajasi va miqyoslarini shakllantiradi, kasb tayyorgarligining maqsadi, vazifalari va mazmunini belgilaydi, malaka talablarini ilgari suradi, ta'limning muqobil texnologiyalari va shakllarini tanlashni taqozo etadi. Ishlab chiqarish pirovard natijada kadrlarning sifati va raqobatbardoshligiga baho beradi.

Ishlab chiqarishning kadrlar tayyorlash tizimidagi vazifalari quyidagilar bilan belgilanadi:

— turli saviya va malakadagi mutaxassislarga bo'lgan talab-ehtiyojni shakllantiradi;

— o'z ixtiyorida moddiy-texnika, moliya, inson resurslari hamda kadrlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash uchun ta'lim boshqaruvi resurslarini bershm bilyan uchluksich ta'lim tizimiga ko'maklashadi;

— muassis, vasiy, donor, homiy tariqasida ayrim mutaxassislarni va guruhlarini maqsadli tayyorlashni, shuningdek, turli tip va darajadagi o'quv yurtlarini moliyalashda qatnashadi;

—ta'lim va ilm-fanning turli shakllardagi integratsiyasini (muvaqqat ijodiy jamoalar, o'quv ilmiy-ishlab chiqarish majmualari, markazlari, texnoparklar, texnopolislar) rivojlantiradi.

Ishlab chiqarishning kadrlar tayyorlash tizimidagi mavqeini kuchaytirish quyidagi yo'llar bilan ta'minlanadi:

—ta'limni korxonadagi unumli mehnat bilan, shu jumladan, ishlab chiqarish amaliyoti jarayonidagi mehnat bilan qo'shib olib borish asosida yuqori malakali kadrlar tayyorlash;

—kadrlar tayyorlash hamda birgalikda ilmiy texnologiya ishlanmalarini olib borishda korxonalarining ishlab chiqarish salohiyatidan foydalanish;

—ta'lim oluvchilarni mehnat jamoalarida tarbiyalash (mehnat, ma'naviy va jismoniy tarbiyalash);

—ishlab chiqarishning talab ehtiyojlarini inobatga olib, texnika va texnologiyalarni rivojlantirishning yangi yo'nalishlari bo'yicha kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish;

—ishlab chiqarishning iqtisodiy va texnologiya muammolarini hal etish uchun oliy ta'lim muassasalari va ilmiy tashkilotlarning ilmiy salohiyatini jalb etish;

—pedagog kadrlarning ilg'or texnologiyalar sohasidagi malakasini bevosita ishlab chiqarishda muntazam oshirib borish;

—ishlab chiqarishning yuqori malakali kadrlarini ta'lim jarayoniga va pedagogik faoliyatga jalb etish;

—ishlab chiqarish amaliyotini o'tash uchun ta'lim oluvchilarni ish joylari bilan ta'minlash;

—o'zaro integratsiyalangan ta'lim muassasalarini zamonaviy uskunalari, apparatlar va asboblari bilan jihozlash.

#### **4.1.3. Tadbirkorlikni rivojlantirishda xodimlarni boshqarish tamoyillari**

«Xodim» iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi» ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, meditsina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;

- xodimlarni boshqarish.

«Inson resurslarini boshqarish» tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, sotsial rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. «Xodimlarni boshqarish» tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonalar darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (4.2-jadval).

Iboralarning turlicha ma'no kasb etishi faoliyat turlari va yo'nalishi bilan bog'liq. Chunonchi, «xodim» iborasi ko'p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo'lgan) korxonalariga, «inson resurslari» iborasi esa 2,5 ming kishidan ortiq band bo'lgan yirik korxonalariga nisbatan qo'llaniladi.

### Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

4.2-jadval

| Faoliyat sohasi                                     | Nimaga ustuvorlik beriladi  | Qanday funksiyalar bajariladi   | Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi |
|---|---|---|---|
| Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mutlaq yangi vazifalarni yechishga;</li> <li>• global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• inson resurslarini rejalashtirish</li> <li>• shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish;</li> <li>• korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish</li> </ul> | Korporatsiya Prezidentiga                       |
| Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish</li> <li>• mehnat motivatsiyasini boshqarish</li> <li>• texnika xavsizligini nazorat qilish</li> <li>• nizolarni hal qilish</li> </ul>                               | Korporatsiya viseprezidentiga                   |



Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

Funksional boshqaruv deganda bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv tizimi to'g'risida ikki og'iz so'z. Xodimlarni boshqarish tizimi deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va sotsial tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (4.3-jadval).

### Xodimlarni boshqarish tizimi

4.3-jadval

| №  | Tizim osti tizimlar                         | Boshqarish obyektlari  |
|----|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| 1. | Ish sharoiti                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish;</li> <li>• mehnat ergonomikasi talabalariga rioya qilish;</li> <li>• mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash;</li> <li>• tabiatni muhofaza qilish va h.q.</li> </ul>  |
| 2. | Mehnat munosabatlari                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>• rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish;</li> <li>• ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish;</li> <li>• kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.</li> </ul> |
| 3. | Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarni rasmiylashtirish;</li> </ul>   |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash;</li> <li>• kasbiy yo'nalishlarni aniqlash;</li> <li>• bandlikni ta'minlash.</li> </ul>  |
| 4. | Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish;</li> <li>• kadrlar salohiyatini tahlil qilish;</li> <li>• mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish;</li> <li>• korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish;</li> <li>• vakant(bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash;</li> <li>• kadrlarni joriy baholab borish.</li> </ul> |
| 5. | Kadrlarni rivojlantirish                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish;</li> <li>• qayta tayyorlash va malaka oshirish;</li> <li>• zaxiradagi kadrlar bilan ishlash;</li> <li>• amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish;</li> <li>• yangi xodimlarni kasbiy va sotsial-psixologik ko'nikmasini ta'minlash</li> </ul>  |
| 6. | Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat jarayonlarini normalashtirish va tarifkatsiyalash;</li> <li>• ish haqi tizimini ishlab chiqish;</li> <li>• ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish;</li> <li>• foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish;</li> <li>• motivatsiya va uni boshqarish.</li> </ul>  |
| 7. | Huquqiy xizmat   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish;</li> <li>• xodimlarni boshqarishga ta'liqli farmoyishli hujjatlarni kelishtirish;</li> <li>• xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish.</li> </ul>   |
| 8. | Sotsial tuzilmani rivojlantirish                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• umum ovqatlanish muassasalarini boshqarish;</li> <li>• kommunal xo'jalik sohani boshqarish;</li> <li>• jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish;</li> <li>• sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash;</li> <li>• bolalar muassasalari bilan ta'minlash;</li> <li>• sotsial nizolarni boshqarish;</li> </ul>   |

|    |  |   |
|----|--|---|
|    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarini sotilishini ta'minlash</li> </ul>   |
| 9. | Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi | <ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish;</li> <li>• boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish;</li> <li>• shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish;</li> <li>• boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish</li> </ul> |

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi (4.4-jadval). Masalan, ilg'orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo.

### Xodimlarni boshqarish tamoyillari

4.4-jadval

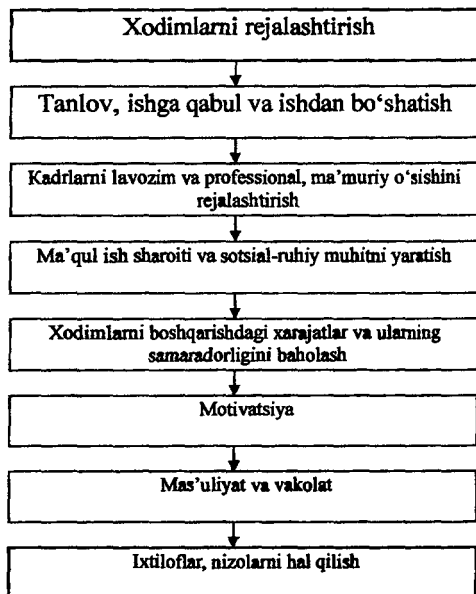
| №   | Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari | №   | Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari |
|-----|---|-----|--|
| 1   | 2   | 3   | 4  |
| 1.  | Samaradorlik                                  | 1.  | Konsentratsiya                                   |
| 2.  | Ilg'orlik                                     | 2.  | Ixtisoslashtirish                                |
| 3.  | Istiqbollilik                                 | 3.  | Muvoziylik (parallelnost)                        |
| 4.  | Komplekslik                                   | 4.  | Ixchamlik (adaptivnost)                          |
| 5.  | Tezkorlik                                     | 5.  | Izchilik (preemstvennost)                        |
| 6.  | Optimallilik                                  | 6.  | Uzluksizlik                                      |
| 7.  | Oddiylik                                      | 7.  | Bir me'yoriylik                                  |
| 8.  | Ilmiylilik                                    | 8.  | Texnologik birlik                                |
| 9.  | Ko'p bo'g'inlilik                             | 9.  | Badastirlik (komfortnost)                        |
| 10. | Avtonomlilik                                  | 10. | Boshqarishda kollegialik                         |
| 11. | Barqarorlik                                   |     |  |
| 12. | Ko'p qirralilik                               |     |  |
| 13. | Rejalilik                                     |     |  |
| 14. | Rag'batlantiruvchi                            |     |  |
| 15. | Tanlash va joy-joyiga qo'yish                 |     |  |
| 16. | Samarali bandlilik                            |     |  |

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;

- boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (4.2-sxema).

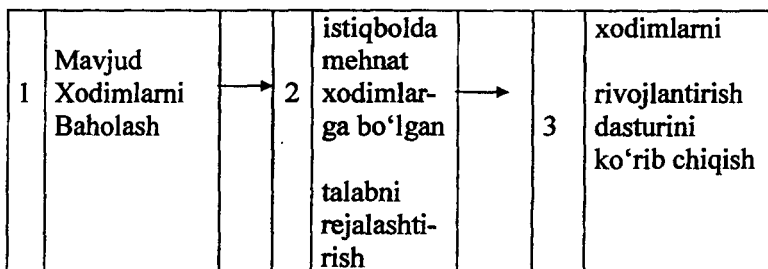


4.2-sxema. Mehnat resurslarini boshqarish sxemasi.

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonaga maqsadiga erishish va rejalarning bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee'tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi. Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

Xodimlarni rejalashtirish – bu inson omiliga bo‘lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bo‘qichdan iborat (4.3-sxema).



4.3-sxema. Xodimlarni rejalashtirish.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo, ularning shakllanishiga ta’sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e’tiborni qaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko‘p jihatdan quyidagilarga bog‘liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog‘idagi o‘zgarishlarga;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o‘zgarishlarga;
- qo‘shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o‘sish sur‘atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hokazo.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma’lumotlar tahlilini bajarmoq zarur;

- doimiy band bo‘lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazo;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar salmog‘i, ishchi va xizmatchilar, ITX salmog‘i va hokazo);
- xodimlar qo‘nimsizligi;
- ish kunining davomliligi (to‘liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta’tilning davomliligi va hokazo);
- ish haqi, uning tarkibi, qo‘shimcha ish haqi, ta’rif yoki ta’rifdan yuqori to‘lov va hokazo.
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko‘rsatiladigan sotsial-maishiy xizmat (sotsial ehtiyojlarga ajaratiladigan mablag‘)lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Aniqrog'i, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Bu yerda:

Ti-i guruhdagi xodimga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi);

qi-bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

Hi-i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi;

Bi-mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq bo'lsa, ya'ni:

|                |
|----------------|
| talab > taklif |
|----------------|

bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo'shimcha manbalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba bo'lib mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo'shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hokazo.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam bo'lsa, ya'ni:

talab < taklif

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng bo'lsa, ya'ni:

talab = taklif

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxonada rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondashishni talab qiladi. Bu yerda so'z eng avvalo ish tavsifi va ishga qabul qilinadigan xodimga nisbatan talablarni belgilash to'g'risida borayapti.

Shuni esda tutingki:

- ◆ Qo'shimcha xodimni ishga qabul qilish yoki bir xodimni boshqasi bilan almashtirishning dastlabki bosqichlaridan biri ish tavsifini tayyorlashdir.
- ◆ So'ngra mazkur ishni bajarishga taklif etiladigan kishi qanday bo'lishi va u korxonadagi ishchi kuchi «tarkibiga» qanday singib ketishi ustida o'ylamoq lozim.
- ◆ Yangi o'ringa tayinlash ish bo'yicha ko'tarilish bo'lsa, u holda korxonada ishlayotgan odamlardan birortasini afzal ko'rish ma'quldir.
- ◆ Ishni yoki, boshqacha aytganda, lavozim yo'rig'ini tavsiflashda:
  - yangi xodimning kimga bo'ysinishi;
  - uning ish turi;
  - u bajaradigan asosiy ishlar;

- mas'uliyatlari va vakolatlari darajalari;
- maoshining miqdori;
- ish kuni yoki haftasining davomiyligi;
- bayramlar va ta'tillar;
- uy-joy berish shartlari;
- nafaqaga chiqish tartibi va boshqa tegishli tavsilotlar aniq ko'rsatilishi kerak.

\* Ishga qabul qilinayotgan shaxsni tavsiflashda yoki boshqacha aytganda anketa to'ldirishda:

- uning mehnat staji;
- orttirgan kasbiy hozirligi;
- malakasi va fazilati;
- oilasining bor-yo'qligi;
- har qanday qiziqishlari yoki qobiliyatlari;
- yoshi;
- sog'lig'ining holati, shuningdek, mazkur lavozimga taalluqli boshqa jihatlari ko'rsatilishi lozim. Agar kasbiy qayta tayyorlanish zarur bo'lsa, bu albatta ko'rsatilishi kerak.

\* Lavozim yo'rig'i ham, anketa ham undan keyinchalik ham foydalanish mumkin bo'ladigan yetib to'ldirilishi kerak. Ularga korxonaga va u o'rnashgan joyning qisqacha tavsifi qo'shilishi kerak, toki shu barcha ma'lumotni yangi joyga davogarlarga tarqatish mumkin bo'lsin.

Xodimlarni boshqarish samaradorligiga ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. Xodimlarni tanlash - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxonaga davogarga ish berishni yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan davogar agar uni ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim.

- Davogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.
- Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning



mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish kerak.

- Har bir davogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Davoglar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish birinchi o'rinda bo'lsin, shunda oddiy korxonada xodimi o'miga davoglar o'zini bosh vazir lavozimiga davogardek tutmaydi.

- Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron bir salbiy hollarga yo'liqmasin.
- Davogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek, muzokaralar olib borilganda:
  - \* uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
  - \* zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga;
  - \* texnikaga nisbatan e'tiboriga;
  - \* fe'l-atvoriga;
  - \* halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirligi va to'g'riligiga;
  - \* tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
  - \* ishga hamda ish kunining davomiyligiga;
  - \* og'ir sharoitda o'zini tutishiga;
  - \* salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
  - \* hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

har bir davogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari unutmashlik kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlari bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mustaxassisning ham bahridan o'tish kerak.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shilib ketganda o'zini o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatishi, bunda unga yordam berishi kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olish uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

## XODIMLARNI TANLASH VA MALAKASINI OSHIRISH

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka tez erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo'llaniladi:

*anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;*

*ruhiy testlash usuli;*

*amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;*

*malakaviy testlash usuli;*

*taqrizlarni tekshirish usuli;*

*suhbat o'tkazish usuli;*

*attestatsiyadan o'tkazish usuli;*

*reyting usuli. (4.2-jadval)*

Baholash mezonlari va qaysi bir usullar samaraliroq yoki an'anaviy usul ekanligini tasvirlovchi ko'rsatkichlarni keltiramiz.

### Xodimlarni tanlash va ularga baho berish usullari

4.5-jadval

| No | Baholanuvchi sifatlar                       | Anketa ma'lumotlarini tahlili | Ruhiy testlarni o'tkazish | Amaliy ish o'yinlari | Malakaviy testlar o'tkazish | Taqrizlarni tekshirish | Suhbat o'tkazish |
|----|---|-------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------|------------------|
| 1  | 2   | 3                             | 4                         | 5                    | 6                           | 7                      | 8                |
|    | Idrokliligi (intellekt)                     |                               | ++                        | ++                   |                             |                        | +                |
|    | Bilimdonligi (umumiy, iqtisodiy va huquqiy) | +                             |                           |                      | ++                          |                        | +                |
|    | Kasbiy bilimi va tajribasi                  | +                             |                           | +                    | ++                          | +                      | +                |
|    | Tashkilotchilik qobiliyati va tajribasi     | +                             |                           | ++                   | +                           | +                      | +                |
|    | Kirishimligi va tajribasi                   |                               | +                         | ++                   |                             |                        | ++               |

|  |   |    |   |  |   |    |
|--|---|----|---|--|---|----|
| Shaxsiy xislatlari va qobiliyati         |   | ++ | + |  | + | ++ |
| Sog'lig'i va ish qobiliyati              | + |    | + |  | + | +  |
| Tashqi ko'rinishi va o'zini tuta bilishi |   |    | + |  |   | ++ |
| Motivatsiya                              |   |    |   |  |   | ++ |

Izoh:(++) - mazkur sifatni baholash uchun samaraliroq usul  
 (+) - keng va tez-tez qo'llaniladigan an'anviy usul.

Ko'rib turibmizki, xodimning idrokliligi (intellekt)ni baholashda ruhiy testlarni va amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli ko'proq samara berar ekan. Suhbat o'tkazish esa mazkur sifatni aniqlashda odatiy usul bo'lib hisoblanadi. Ammo bu usul 5, 6, 7, 8 va 9 sifatlarni aniqlashda samarali usullar qatoriga kiradi.

Bu usullar rahbar xodimlarning ham qo'yidagi xislatlarini aniqlash imkonini beradi:

Ijtimoiy-fuqarolik yetukligi, ya'ni:

- ijtimoiy manfaatni shaxsiy manfaatidan yuqori qo'ya olishi;
- tanqidni qabul qilaolishi va o'z-o'zini tanqidga moyillik darajasi;
- jamoa ishlariga faol qatnashishi;
- siyosiy, ma'naviy yetukligi.

Mehnatga bo'lgan munosabati, ya'ni:

- berilgan topshiriqqa bo'lgan mas'ullikni sezish darajasi;
- kishilarga bo'lgan e'tiborliligi;
- o'zining va boshqalarning intizomiga bo'lgan talabi;
- ishidagi estetik (badiiy) daraja.

Bilim darajasi va ish tajribasi, ya'ni:

- egallayotgan lavozimiga ixtisosligining mos tushishi;
- ishlab chiqarishni boshqarishning obyektiv asoslarini bilishi;
- boshqarishning ilg'or usullarini bilishi;
- mazkur korxonadagi ish staji;
- omilkorligi;
- yangilikni his qila olish tuyg'usi va h.k.

Tashkilotchilik qobiliyati, ya'ni

- boshqaruv tizimini tashkil qila olishi;
- o'z mehnatini tashkil qila bilishi;
- ishchan majlislarni olib bora olishi;

- o‘z imkoniyatlarini va mehnatini baholay olishi;
- boshqalar imkoniyati va mehnatini baholay olishi.

**Odamlar bilan ishlay olishi, ya’ni:**

- bo‘ysinuvchilar bilan til topa bilishi;
- turli korxonalar rahbarlari bilan ishlay olishi;
- jamoani jipslashtiraolish qobiliyati;
- kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘ya olish qobiliyati.

**Hujjatlar va axborotlar bilan ishlay olishi, ya’ni:**

- maqsadni aniq va qisqa qo‘ya bilishi;
- farmoyish, buyruq va amaliy xatlarni tuza bilishi;
- hujjatlarni o‘qiy olish qobiliyati;
- topshiriqlarni aniq bera olishi;
- zamonaviy boshqaruv texnika imkoniyatlarini bilishi va ularni o‘z ishida qo‘llay olishi.

**Qarorlarni o‘z vaqtida qabul qila olishi va ularni amalga oshira olishi, ya’ni:**

- qarorni o‘z vaqtida to‘g‘ri qabul qila olishi;
- qaror ijrosini nazorat qilishni ta’minlay olish qobiliyati;
- murakkab vaziyatga tezkor moslay olishi;
- nizo holatlarini hal qila olishi;
- o‘ziga ishonishi va boshqaraolishi.

**Yangilikni ko‘ra bilishi va uni qo‘llab-quvvatlashga moyilligi, ya’ni:**

- yangilikni ko‘ra olishi;
- ixtirochilar, yangilik kirituvchilar va tashabbuskor, shijoat-lilarni ko‘ra bilishi va ularni qo‘llab-quvvatlay olishi;
- umidsiz, har narsaga shubha bilan qarovchi, taraqqiyot dushman (konservator)larini ko‘ra olishi va ularni betaraf qila olishi;
- yangilikni joriy qilishdagi sobit qadamligi;
- tavakkalga borishi, zarur bo‘lsa butun mas’uliyatni o‘z zimmasiga olishi.

**Sotsial-yetik xislatlari, ya’ni:**

- *halol, vijdonli, to‘g‘ri;*
- *insofli, murruvatli;*
- *xushmuomala, og‘ir, vazmin;*
- *chidamli, sabotli;*

- *kamtar, sodda;*
- *sog'lom.*

Har bir aniq holatda qayd qilingan xislatlar ekspertlar tomonidan (mazkur ishga qabul qilinayotgan xodimga mosini) tanlab olinadi va aksincha unga mos keluvchi boshqa xislatlar bu tarkibda bo'lmasa, u holda qo'shimcha maxsus fazilatlar baholash mezonlariga kiritiladi.

Baholashning belgilab qo'yilgan tartibi «attestatsiya» deb ataladi. U mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek, ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

Attestatsiya jarayonida xodimlarning malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqiligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqidildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. Ana shular asosida attestatsiya qiluvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq; egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

«Reyting» so'zi ingliz tilida «baho» ma'nosini anglatadi. Uni qo'llash zahirida xodimlarni ularning malakasi, bilim darajasi, ish tajribasi, xulq-atvori va boshqa xislatlari darajalariga qarab reyting ballarini aniqlash va ularga baho berish g'oyasi turadi. 4.6-jadvalda reyting usulini qo'llash tartibini keltiramiz:

### Bo'lim boshlig'ining sotsiogrammasi

4.6-jadval

| Sifatlar                    | Sifat raqam-lari | BALLAR |   |   |   |   |
|-----------------------------|------------------|--------|---|---|---|---|
|                             |                  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                           | 3                | 4      | 5 | 6 | 7 | 8 |
| prinsipialligi              | 1                |        |   |   |   |   |
| burchni bilishi             | 2                |        |   |   |   |   |
| ishga prinsipial yondashuvi | 3                |        |   |   |   |   |
| uddaburonligi               | 4                |        |   |   |   |   |

|   |    |  |  |  |  |  |
|---|----|--|--|--|--|--|
| irodasi   | 5  |  |  |  |  |  |
| matonati  | 6  |  |  |  |  |  |
| ishni qiyomiga yetkazish qobiliyati                         | 7  |  |  |  |  |  |
| o'ziga nisbatan talabchanligi                               | 8  |  |  |  |  |  |
| bo'ysinuvchilarga nisbatan talabchanligi                    | 9  |  |  |  |  |  |
| mas'uliyatni sezish darajasi                                | 10 |  |  |  |  |  |
| mehnat unumdorligi  | 11 |  |  |  |  |  |
| mehnat sifati   | 12 |  |  |  |  |  |
| dadillik, qat'iylik darajasi                                | 13 |  |  |  |  |  |
| g'ayratliligi   | 14 |  |  |  |  |  |
| mehnatsevarligi   | 15 |  |  |  |  |  |
| jiplashgan jamoani yarataolish qobiliyati                   | 16 |  |  |  |  |  |
| viydonliligi  | 17 |  |  |  |  |  |
| intizomliligi   | 18 |  |  |  |  |  |
| jamoada yuqori darajadagi intizomni saqlay olish qobiliyati | 19 |  |  |  |  |  |
| qaror qabul qilishdagi mustaqilligi                         | 20 |  |  |  |  |  |
| kishilar tashvishi haqida o'ylashi                          | 21 |  |  |  |  |  |
| tashabbuskorligi  | 22 |  |  |  |  |  |
| novatorligi   | 23 |  |  |  |  |  |
| ish tajribasi   | 24 |  |  |  |  |  |
| texnika va texnologiya sohasini bilish darajasi             | 25 |  |  |  |  |  |
| iqtisodiyot sohasini bilish darajasi                        | 26 |  |  |  |  |  |
| boshqarish sohasini bilish darajasi                         | 27 |  |  |  |  |  |
| psixologiyani bilish darajasi                               | 28 |  |  |  |  |  |
| sotsiologiyani bilishi                                      | 29 |  |  |  |  |  |
| pedagogikani bilishi  | 30 |  |  |  |  |  |
| bajarayotgan ishi sohasidagi bilimlarni bilish darajasi     | 31 |  |  |  |  |  |
| umumiy ma'lumoti  | 32 |  |  |  |  |  |

|   |    |  |  |  |  |
|---|----|--|--|--|--|
| madaniyatiligi  | 33 |  |  |  |  |
| o'z mahoratini oshirishga bo'lgan intilishi                     | 34 |  |  |  |  |
| qo'l ostidagi xodimlarning malakalarini oshirishdagi munosabati | 35 |  |  |  |  |
| sog'lig'i   | 36 |  |  |  |  |
| ish qobiliyati  | 37 |  |  |  |  |
| o'z qadrini bilishi   | 38 |  |  |  |  |
| adolatligi  | 39 |  |  |  |  |
| halolligi   | 40 |  |  |  |  |
| o'zini tuta bilishi, sabrli                                     | 41 |  |  |  |  |
| murakkab, og'ir vaziyatdan chiqalish qobiliyati                 | 42 |  |  |  |  |
| kirishimligi  | 43 |  |  |  |  |
| ahloqiy barqarorligi  | 44 |  |  |  |  |
| kamtarinligi  | 45 |  |  |  |  |
| hazilkashligi   | 46 |  |  |  |  |
| mutaxassis sifatida   | 47 |  |  |  |  |
| rahbar sifatida   | 48 |  |  |  |  |
| tarbiyachi sifatida   | 49 |  |  |  |  |
| inson sifatida  | 50 |  |  |  |  |

1 ball - juda bo'sh rahbar zonasi

2 ball - bo'sh rahbar zonasi

3 ball - o'rtacha rahbar zonasi

4 ball - yaxshi rahbar zonasi

5 ball - juda ham yaxshi rahbar zonasi

Mazkur rahbarning reytingi o'rtacha 4,6 ballga teng, ya'ni:

$$\bar{X}_{\text{re}} = \frac{\sum x \cdot L}{n} = \frac{102 + 57,5 + 48,0 + 20,0}{23 + 12 + 11 + 4} = \frac{227,5}{50} = 4,6, \text{ball}$$

Demak, bo'lim boshlig'ining rahbarlik mahorati yaxshi rahbar zonasidan yuqoriroq chiziqqa to'g'ri keladi.

Yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan korxonalar ishda ancha yutuqqa erishadilar, aynan ular kasbiy o'qitish zarurligini belgilaydilar. Xodimlarni o'qitish zaruriyati qo'yidagi hollarda tug'iladi:

Yangi qabul qilingan xodimni o'qitish;  
Lavozimi o'zgargan xodimni o'qitish;  
Malakasini, bilim darajasini oshirish maqsadida o'qitish;  
Korxonadagi ruhiy muhitni o'zgartirish maqsadida o'qitish;  
Ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirish maqsadida o'qitish;  
Mahsulot tarkibini o'zgartirish maqsadida o'qitish va h.k.

Ishchi xodimlar shogird sifatida maxsus akademik kollejlarda, mutaxassis xodimlar esa oliy o'quv yurtlarida tayyorlanadi. O'qitish: ikki haftali ishlab chiqarishdan ajralgan holda; ikki yillik ishlab chiqarishdan ajralmagan holda; maxsus tayyorlangan kompleks dastur asosida; rahbarlar kuchi bilan; maxsus topshiriqlar bilan; turli korxonalariga stajirovkaga jo'natish yo'li bilan; chet ellarga o'qitishga yuborish yo'li bilan; seminar va konferensiyalarga jalb qilish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Xodimlar malakasini oshirish qo'yidagi vazifalarning bajarilishini nazarda tutadi:

qisman unutilishi mumkin bo'lgan bilimlarni tiklash;  
fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimidagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o'rganish;

boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab etuvchi har xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash.

Bugungi kunda respublikamiz mustaqilligi sharoitida xodimlarni o'qitish jahonning eng rivojlangan mamlakatlarida ham olib borilmoqda.

Bu turdagi o'qitish ham ikkita maqsadni ko'zlaydi:

respublika uchun zarur bo'lgan mutaxassisliklar bo'yicha jahon talablariga javob beradigan xodimlarni tayyorlash;

mutaxassis xodimlarni, ilg'or xorijiy davlatlar oliy o'quv yurtlarida zamonaviy bilimlarni egallash.

Bu kabi mutaxassis xodimlar mustaqil O'zbekistonimizning iqtisodiyotini, fan va texnikasini, ishlab chiqarishini jahon talablariga javob beradigan qilib taraqqiy ettirish uchun juda ham zarur.

Xodimlarni qisqartirish quyidagi jarayonlarni boshqarish orqali amalga oshiriladi:

asosiy vazifalarni aniqlab olish;



ishdan bo'sh sabablarini aniqlash;  
xodimlarni qisqartirish usullarini tanlash.

Xodimlarni qisqartirishdan oldin dastlab:

- \* kadrlar qisqartirilishining istiqboldagi rejasi tuziladi, ya'ni prognoz qilinadi;
- \* qisqartiriladigan nomzodlar aniqlanadi;
- \* ishdan bo'shatish oqibatlari baholanadi.

So'ngra ishdan bo'sh sabablari aniqlanadi, ya'ni ishdan bo'sh:

- \* ishlab chiqarish bilan bog'liqmi?
- \* iqtisodiy qiyinchiliklar bilan bog'liqmi?
- \* mehnat intizomini buzganligi uchunmi?
- \* mavsumiylik bilan bog'liqmi?
- \* oilaviy sabablar bilanmi?
- \* ixtiloflar, nizolar, ivg'olar bilan bog'liqmi?
- \* korxonadagi muhitning yomonligi bilan bog'liqmi va hokazo.

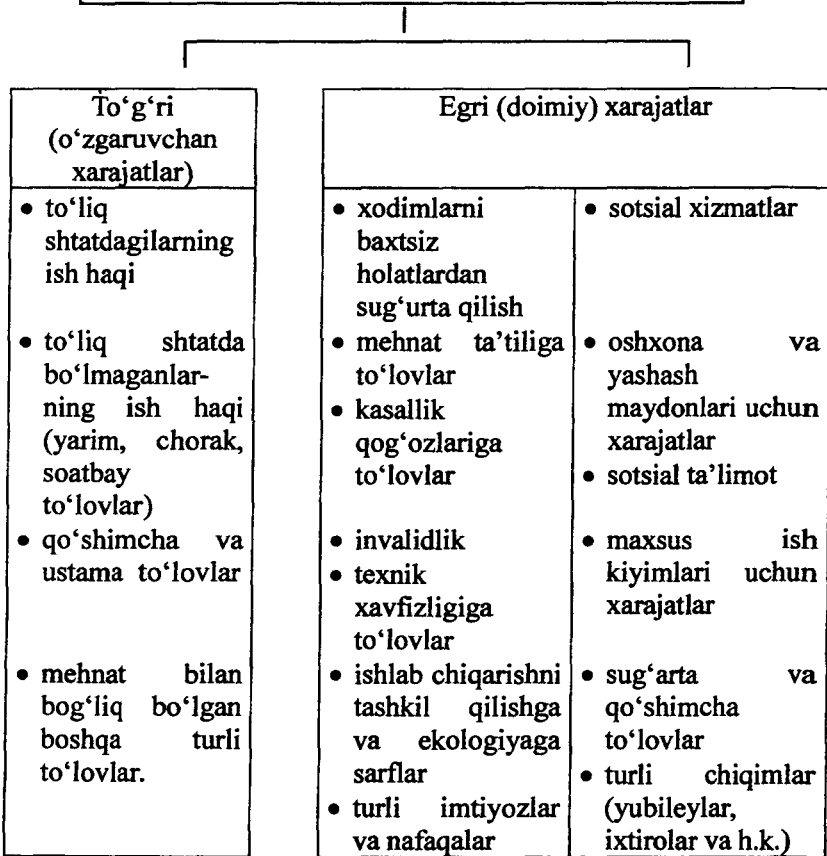
Sabablar aniqlab bo'lingach shularga mos ravishda qisqartirish usullari tanlanadi va qarorlar qabul qilinadi. Shunday usullarning ayrimlarini keltiramiz:

- \* qo'shimcha yollanadiganlarni to'xtatish;
- \* o'z xohishi bilan ishdan bo'shaydiganlarni rag'batlantirish;
- \* muddatdan oldin nafaqaga chiqadiganlarga imtiyozlar berish;
- \* «qo'rqitish taktikasi»ni qo'llash. Xodimlar reytingini e'lon qilish va bu reyting natijalarini ishdan bo'shatish shartlari bilan bog'lash;
- \* ishdan bo'shatishni ish yakuni bilan bog'lash. Agar xodim zimmasidagi majburiyatni bajarmagan bo'sa, u holda u ishdan bo'shatiladi.

Aytish mukminki, ishdan bo'shatish ayrim hollardagi salbiy axloq, chunonchi, o'g'irlik va ichkilikbozolik sodir etilganda ham to'g'ri hisoblanadi, bunday holda korxonada xodimini ogohlantirishi maqsadga muvofiqdir. Ishni eplashga noqobillik (xizmatga chala muvofiqlik) bexabarlik yoki sog'lig'i yomonligi uchun ishdan bo'shatish asosli deb topishi mumkin, ammo bunda muayyan shartlarga albatta rioya qilish, xodimning so'nggi urinish tarzida o'z vajlarini aytish huquqiga quloq solish zarur.

Kadrlar siyosatida ishchi kuchini yollashga talab qilinadigan xarajatlarni aniqlash eng muhim vazifalardan biridir. Ishchi kuchini yollashga sarflanadigan xarajatlar to'g'ri va egri xarajatlardan tashkil topadi (4.4-sxema).

## Xodimlarga sarflanadigan xarajatlar



4.4-sxema. Xodimlarga sarflanadigan xarajatlarning taxminiy tarkibi.

Boshqarish uchun u yoki bu turdagi xarajatlarning aniq yo'nalishini bilish o'ta zarurdir. Shu nuqtayi nazardan xodimlarni boshqarishda sarflanadigan xarajatlarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin.

### 1. Ish haqiga sarflanadigan xarajatlar:

#### ♦to'lovlar:

- \* *asosiy ish haqi;*
- \* *mukofotlar;*
- \* *ish vaqtidan tashqari ishlangan vaqt uchun to'lovlar;*

\* *ko'rsatilgan xizmatlari uchun to'lovlar va hokazo*

♦*to'g'ri qo'shimcha imtiyozlar:*

\* *nafaqalar*

\* *hayotni sug'urta qilish;*

\* *ta'til uchun to'lovlar;*

\* *tekin ovqatlanish va transport xarajatlari;*

\* *divident uchun ajratmalar va hokazo.*

♦*qonun bilan o'rnatilgan xarajatlar:*

\* *milliy sug'urta va nafaqa fondi uchun sarflar;*

\* *umumiy ta'lim uchun ajratmalar (stipendiyalar ko'rinishida);*

\* *ishga yollovchi javobgarligini sug'urtalash va hokazo.*

2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish uchun xarajatlar:

*e'lon uchun xarajatlar;*

*reklama uchun to'lovlar;*

*turli kuzatish va so'rovlar uchun sarflar;*

*tibbiy tekshirishlar uchun xarajatlar va hokazo.*

3. O'qish uchun xarajatlar:

*o'quvchi va ustozlar uchun sarflar, ularning ish haqi;*

*o'qitish dasturlarini qo'llab-quvvatlashdagi sarflar;*

*o'quv dastgohlari, materiallari va xonalari uchun to'lovlar va boshqalar.*

4. Yashash joyini o'zgartirishda zarur bo'lgan xarajatlarni qoplash:

*yotoqxonalar uchun to'lovlar;*

*bir joydan ikkinchi joyga ko'chish uchun ketgan xarajatlar;*

*uy qurishi uchun yordam berish xarajatlari va hokazo.*

5. Ishdan bo'shatish uchun talab qilinadigan xarajatlar;

*shtatlarni qisqartirish uchun hukumat tomonidan o'rnatilgan to'lovlar;*

*boshqa to'lovlar.*

6. Ma'muriy boshqaruv xarajatlari.

Xodimlarni boshqarishdan maqsad ularning faoliyatini korxonalar foydasini oshirishga yo'naltirishdir. Bu vazifa rahbarning xodimlarga qaysi usullar bilan ta'sir ko'rsatishga bog'liq. Ana shu usullarning ayrimlarini, ularning qay tartibda joriy qilishini va shu tufayli qanday natijalarga erishish mumkinligini quyidagi jadvalda keltiramiz. (4.7-jadval).

## Xodimlarni boshqarishda ta'sir qilish usullarining korxonada daromadiga bo'lgan ta'siri

4.7-jadval

| №  | Ta'sir qilish usullari  | Joriy qilish vositalari   | Natijalar, samara va samaradorlik.   |
|----|---|---|--|
| 1  | 2   | 3   | 4  |
| 1. | Mehnat intizomini mustahkamlash   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat intizomini mustahkamlash va nazorat qilish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish</li> <li>• mehnat intizomini buzganlar uchun jazolash tizimini joriy qilish</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sababsiz ishga chiqmaydiganlar soni qisqaradi.</li> <li>• ishga kechikishlar barham topadi.</li> <li>• shaxsiy manfaati uchun ish vaqtidan foydalanish holatlarga chek qo'yiladi.</li> </ul>  |
| 2. | Unumsiz ish vaqtini yo'qotish   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ish joylari va ish jarayonini tahlil qilish;</li> <li>• ish joylarini ilmiy loyihalashtirish</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi.</li> </ul>  |
| 3. | Xodimlar qo'nimsizligini minimalashtirish   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jamoada qulay, ma'qul ruhiy muhitini yaratish</li> <li>• sog'lom insoniy munosabatlarni amaliyotga joriy qilish</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ishga yangi qabul qilish va o'qitish bilan bog'liq xarajatlar kamayadi;</li> <li>• ishchan atmosfera yaratiladi va ishidan qoniqish zo'rayadi.</li> </ul>   |
| 4. | Xodimlar ish haqini raqobatbardosh darajada ushlab, sotsial dasturlar paketini ushlab | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mutaxassislar mehnat bozorini tahlil qilish;</li> <li>• ularning ish haqi darajalarini tahlil qilish;</li> <li>• raqobatdoshlarning sotsial dasturlarini tahlil qilish;</li> <li>• tegishli sotsial dasturlarini ishlab chiqish va uni rahbariyatga taqdim etish. Uni joriy qilish va nazorat qilish;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• qo'nimsizlik darajasi pasayadi.</li> <li>• korxonada jamoa manfaati ruhi shakllanadi;</li> <li>• xodimlar tomonidan korxonada faoliyatiga baho berish kuchayadi;</li> <li>• ishga «yopishish» zo'rayadi;</li> <li>• mehnat unumdorligi oshadi;</li> <li>• xizmat ko'rsatish sifati oshadi.</li> </ul> |
| 5. | Xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishni to'g'ri tashkil qilish                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni muntazam attestatsiyadan o'tkazish, ularning ish faoliyatlariga baho berish;</li> <li>• o'quv yurtlaridagi o'quv dasturlarini va o'qitish</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlar oldida korxonaning obro'si oshadi.</li> <li>• mehnat unumdorligi oshadi;</li> <li>• mijozlarga xizmat</li> </ul>   |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    |   | <p>saviyasini tahlil qilish;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• o'qitish uchun shartnomalarni tuzish;</li> <li>• o'qish uchun sharoit yaratish;</li> <li>• rejalashtirish va nazorat</li> </ul>  | <p>ko'rsatish madaniyati oshadi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi;</li> <li>• xato uchun to'lanadigan jarimalar kamayadi.</li> </ul>  |
| 6. | <p>Xodimlar sog'lig'i va ularning mehnat qilishi uchun xavfsiz sharoitni yaratish</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarni muntazam ravishda davolanishlarini ta'minlash</li> <li>• sog'lomlashtirish muassasalariga tekinga yuborish;</li> <li>• xodimlar salomatligini yaxshilab borish dasturlarini ishlab chiqish;</li> <li>• ularni joriy va nazorat qilish.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ishga vaqtinchalik qobiliyatsizlik sababi bilan ta'til olishlar soni qisqaradi;</li> <li>• xodimlarni kasal bo'lish hollari kamayadi;</li> <li>• korxonada hamjihatlik kuchayadi;</li> <li>• korxonaning obro'si xodimlarning ko'z oldida oshadi;</li> <li>• mehnatga qobiliyatlilik darajasi oshadi.</li> </ul> |
| 7. | <p>Ishga faqat loyiq xodimlarni qabul qilish</p>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlar faoliyatini tahlil qilish;</li> <li>• attestatsiya qilish;</li> <li>• bo'limlar, lavozimlar nizomini ishlab chiqish va joriy qilish;</li> <li>• lavozimga bo'lgan aniq fiziologik, ruhiy va malakaviy talablarni ishlab chiqish;</li> <li>• ishga qabul qilinadigan nomzodlarni chuqur tahlil qilish.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• har bir ish joyida mehnat unumdorligi oshadi.</li> <li>• mijozlarga xizmat ko'rsatish saviyasi oshadi.</li> <li>• hujjatlarni rasmiylashtirishda yo'l qo'yiladigan xatolar kamayadi</li> <li>• unumli ishlash uchun jamoada qulay ruhiy muhit yaratiladi.</li> </ul>   |
| 8. | <p>Xodimlarni rag'batlantirish va ularni qo'llab-quvvatlash</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarning g'oya va takliflarini, ularning qaysi birini joriy qilinishini, qaysi birini rag'batlantirish tahlil qilish;</li> <li>• yuqori malakali mutaxassislar ishtirokida jamoa kengashini tuzish.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnat unumdorligi keskin oshadi.</li> <li>• raqobat sharoitida korxonaning mavqei mustahkamlanadi.</li> <li>• yangi mijozlar soni ko'payadi;</li> <li>• korxonaning obro'si xodimlarning ko'z oldida oshadi.</li> </ul>   |

## **4.2. Tadbirkorlik faoliyatida personalni rag‘batlantirish jarayoni**

### **4.2.1. Personalning mehnatga qiziqishini oshirish nazariyasi**

#### **4.2. 2. Personalni ishga qiziqtirishning uslublari**

### **4.2.1. Personalning mehnatga qiziqishini oshirish nazariyasi**

Korxonaga maqsadiga erishish — ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta‘minlash personal o‘z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko‘rsatib bajarishiga bog‘liq. Buning uchun xodimlar o‘z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) — bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to‘rt bosqichga bo‘lish mumkin:

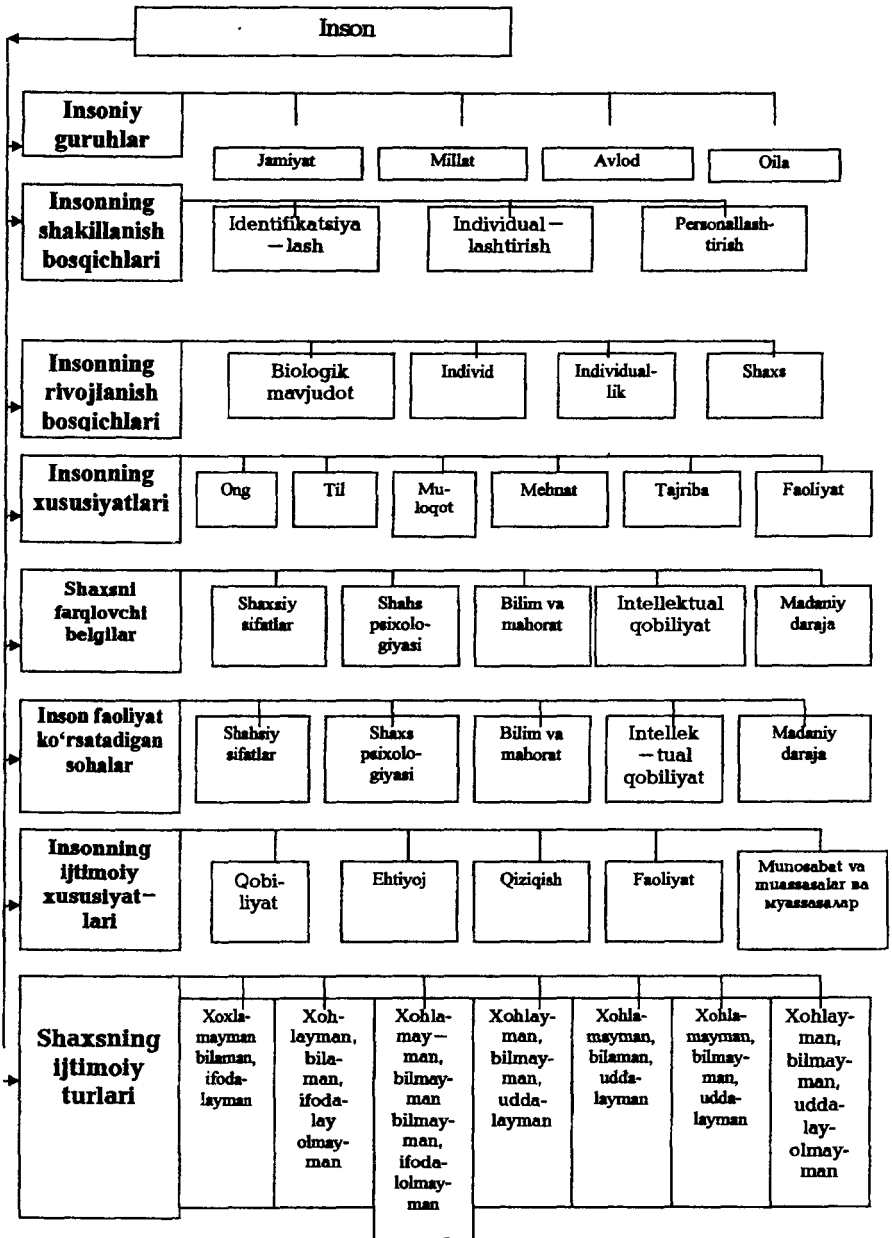
1. Ehtiyojning paydo bo‘lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo‘llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma‘naviy rag‘batlantirishga ega bo‘lish.

Ehtiyoj — insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj — suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar — uy-joy, kiyim-kechak, ro‘zg‘or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj — millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o‘z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o‘z qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan o‘rish qobiliyatlari e‘tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda inson — boshqaruvning bosh subyektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonaga uchun emas, balki korxonaga inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko‘pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining obyekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq obyektidir (27- rasm).



27-rasm. Insonga oid tushunchalar tavsifi.

**Shaxs** — individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.

Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil — individ hamda ushbu individni boshqalardan farqlovchi xususiyatlar yig'indisi — individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

**Qiziqtirish (motivatsiya)** tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtayi nazardan esa qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv obyekti va subyekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday muvofiqlashtirish turlicha tarzda amalga oshirilishi mumkin. Lekin bu jarayonda albatta ikki tomon — obyekt ham, subyekt ham ishtirok etadi. Buning natijasida esa boshqaruv obyektining muayyan mehnat faoliyati, pirovard natijada bu faoliyatning muayyan natijasi bo'ladi.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy va boshqa omillari yotadi. 28-rasmda menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda yaxshi mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

Qiziqtirish nazariyalarini ikki guruhga ajratish mumkin:

— mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;

— jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.

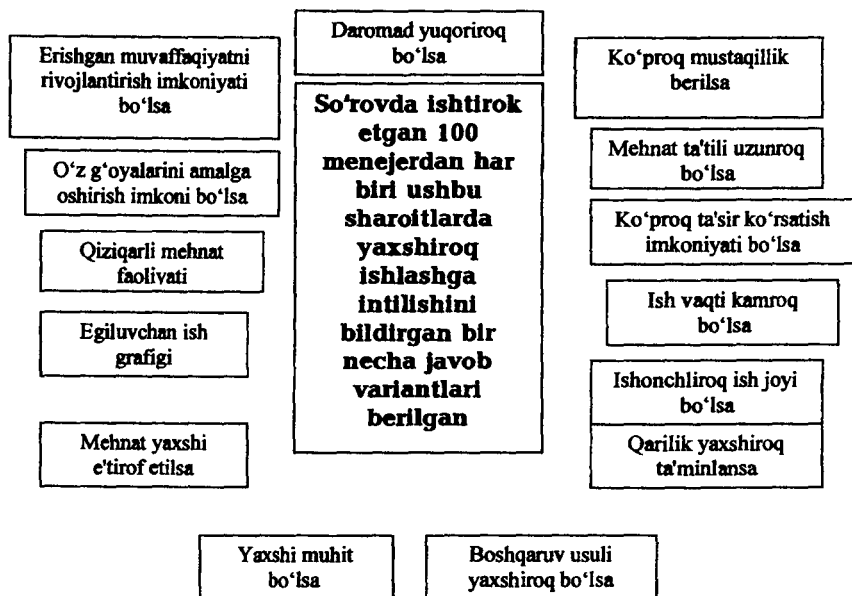
**Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari** ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gertsberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

**Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari** zamonaviyroq bo'lib, inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzamin tushunchalar — ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi.

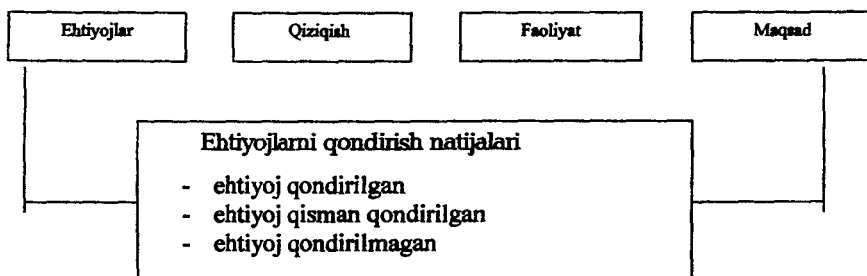


Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi.



28- rasm. Yaxshiroq mehnat qilishga undovchi omillar.

Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 29-rasmda tasvirlangan.



29- rasm. Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli.

**Qiziqtirish nazariyasida rag‘batlantirish** — inson o‘zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag‘batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farqlanadi. Rag‘batlantirishning ikki turi mavjud:

**Ichki rag‘batlantirishni** ishning o‘zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko‘zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o‘z-o‘zidan g‘ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o‘z ehtiyojini o‘zi kabilar, ya’ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo‘lish orqali qondiradi.

**Tashqi rag‘batlantirish** korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e’tiroflar, qo‘shimcha to‘lovlar, qo‘shimcha ta’tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar — shular sirasiga kiradi.

**Mohiyat bo‘yicha qiziqtirish nazariyalariga** quyidagilarni keltirish mumkin.

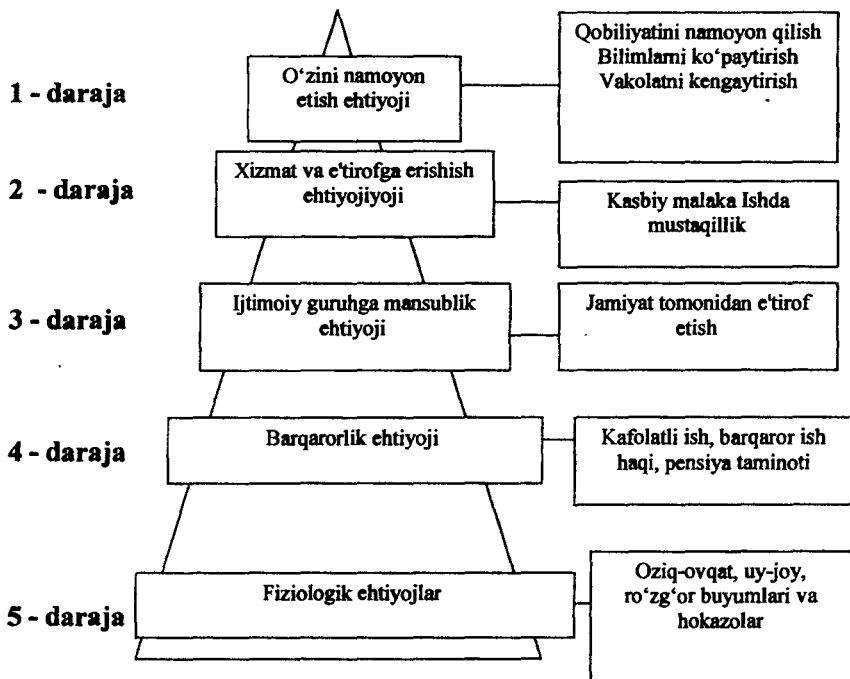
**S. Bernard nazariyasi.** Ushbu nazariyaga muvofiq:

1. Korxonada mehnat jamoasi a‘zolari bo‘lgan shaxslar o‘zaro bir-birlariga bog‘liq holda faoliyat ko‘rsatadigan tizimni tashkil etadi.

2. Korxonada o‘z mehnat jamoasi a‘zolariga rag‘batlantirish orqali ta’sir ko‘rsatadi, ana shu rag‘batlantirish hisobiga xodimlar korxonada maqsadlariga erishish uchun o‘zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo‘shadilar.

3. Xodimlarni rag‘batlantirish ularning korxonaga qo‘shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo‘lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo‘ladi.

**A. Mahsulot nazariyasi** qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo‘ladi (30-rasm).



30-rasm. A.Maslou bo'yicha ehtiyojlari piramidasi.

Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rmini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.

**D. Mak-Klolland nazariyasi** insonning uch ehtiyojiga asoslangan:

*Maqsadga erishish ehtiyoji.* Bu insonning o'z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

*Sheriklik ehtiyoji* insonning atrofdagilar bilan do'stona munosabatda bo'lishga intilishida namoyon bo'ladi.

*Hokimiyatga ehtiyoj* insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vositalariga intilishlarida seziladi.

Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir:

D. Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko'rsatilgan **hokimiyatga ehtiyoj** boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatish xohishi sifatida namoyon bo'ladi. Shu ma'noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o'z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat'iyatli shaxslar bo'lib, ular o'z nuqtayi nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o'zgacha fikrlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ular ko'p hollarda yaxshi notiq bo'lib, boshqalarni o'ziga jalb eta oladilar.

*Maqsadga erishish ehtiyoji* esa ko'zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya'ni bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko'p hollarda ro'y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishdan cho'chimaydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniq rag'batlantirishni xohlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishilgan natijalariga qarab muntazam taqdirlanib turilishlari kerak.

**Sheriklik ehtiyoji** hamkasblar, jamoa a'zolari bilan do'stona munosabatlar o'rnatishda, boshqalarga yordam ko'rsatishni yoqtirishda namoyon bo'ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo'lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko'radilar. Rahbarlar bunday shaxslarga ko'proq e'tibor qaratishlari, jamoada do'stona munosabat o'rnatish, o'zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig'ib turishlari lozim.

F. Gersberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o'rtasida so'rovnomani o'tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o'z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gersbergning ikki omil nazariyasi ham deb ataladi.

F. Gersbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi 6-jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi.

## F.Gersberg modeli

6- jadval

| Mehnat sharoiti omillari              | Qiziqtiruvchi omillar                            |
|---------------------------------------|--|
| Korxonasiyosati                       | Muvaffaqiyat qozonish                            |
| Ish sharoiti                          | Shuhrat qozonish                                 |
| Ish haqi                              | Ish natijalari e'tirof etllishi va ma'qullanishi |
| Jamoadagi o'zaro munosabatlar         | Yuksak mas'uliyat darajasi                       |
| Ish ustidan bevosita nazorat darajasi | Ijodiy va kasbiy rivojlanish imkoniyati          |

Mazkur nazariyaga ko'ra mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gersberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqrtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak.

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xohlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

Shu bilan bir qatorda, F. Gersberg nazariyasi **kamchiliklardan xoli emasligini** ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli deb qabul qilish darkor.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhlari va darajalari keltirilgan. Bu nazariyalarga muvofiq ehtiyojlar guruhni taqqoslama nisbati bilan 31-rasm orqali tanishish mumkin.

Insonlar olingan rag'bat hamda sarf qilingan kuch-g'ayratning nisbatini subyektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'ilsa, ularni rag'batlantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni to'g'rilash lozim.

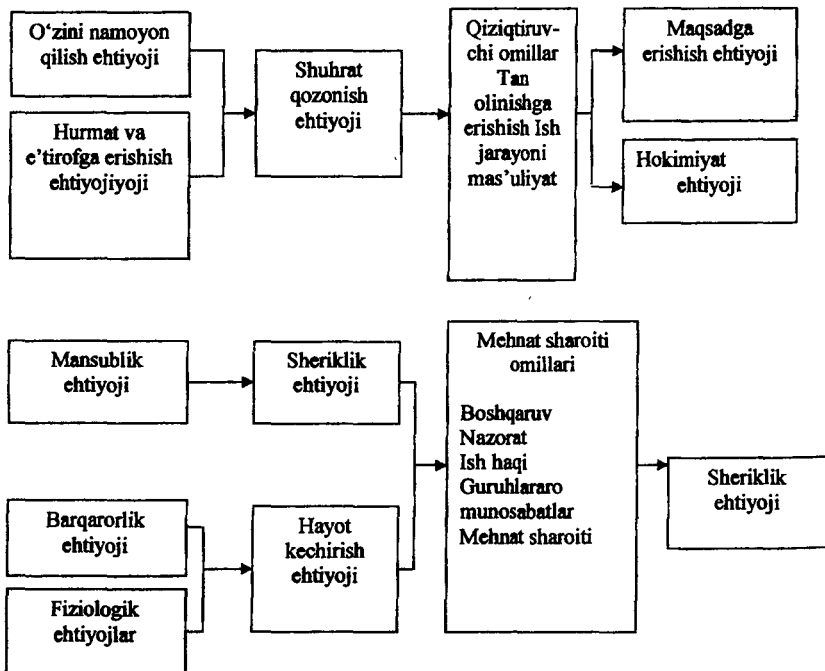
Insonlarning o'zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g'ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O'zlariga mukofot umid qilingandan ko'p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g'ayratlarini yanada oshiradilar.

A.Maslou  
nazariyasi

K.Alderfer  
nazariyasi

F. Gertsberg  
nazariyasi

D.Mak-Klelland  
nazariyasi

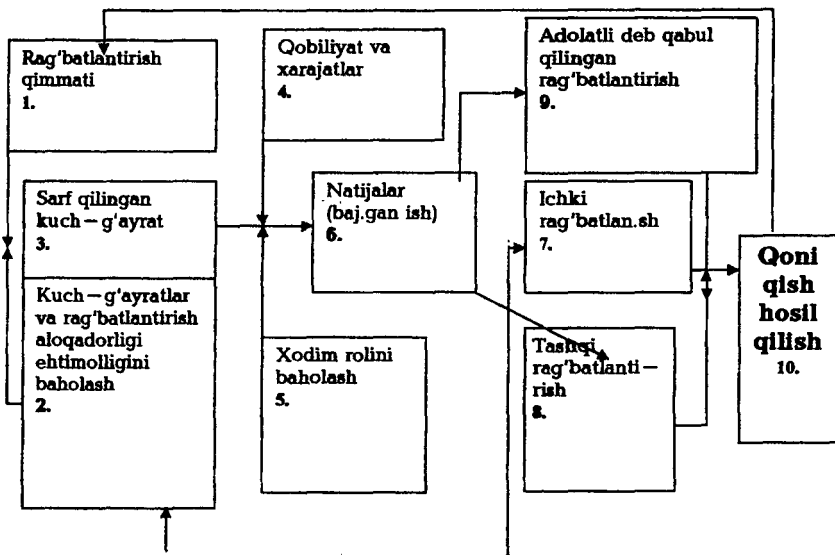


31- rasm. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarining o'zaro bog'liqligi.

Bu *adolatlilik nazariyasi* hisoblanadi.

Ba'zi korxonalar yoki tashkilotlarda to'lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko'p hollarda adolatsizlikka yo'l qo'yilmoqda, degan shubha tug'diradi. Hatto bunday shubha uchun asos bo'lmasligi ham mumkin. Umuman esa to'lovlar miqdorini to'la sir tutish amalda juda qiyindir.

**Porter-Louler modeli** umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g'ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog'liqdir (32- rasm).



32- rasm. Porter – Louler modeli.

Ushbu rasmda aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g'ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog'liqdir. O'z navbatida sarf qilingan kuch-g'ayrat darajasi rag'batlantirish qimmatini (1) va xodim sarf qilingan kuch-g'ayrat bilan rag'batlantirish o'zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog'liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqlash hosil qilish, o'z malakasiga ishonchi hamda o'z-o'zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag'batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o'sish kabi tashqi rag'batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag'batlantirish (9) o'rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan rag'batlantirishni adolatli deb hisoblashlari uchun o'z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan

qoniqish hosil qilish (10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda ichki va tashqi rag'batlantirish natijasidir. Qoniqish (10) rag'batlantirish qiymati (1) amalda qanchalik qiymatga ega ekanligi o'lchovidir. Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarga o'zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

Ilmiy tadqiqotlar va amaliyot ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalarni shakllantirgan. Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

—maqtovdakki berish va asossiz tanqiddan samaraliroqdir.

—mukofotlash sezilarli darajada bo'lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir (mehnat samarasi va uni rag'batlantirish orasida uzilishga yo'l qo'ymaslik);

—mo'ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag'batlantirish kutilayotgan va mo'ljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;

—xodim va uning oila a'zolariga doimiy e'tibor — juda muhim qiziqishdir;

—insonlarga g'alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko'proq o'zlarini g'olib chiqqan deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;

—faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag'batlantiring;

—xodimlar faoliyat ko'rsatishlarida o'zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o'zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;

—boshqalarning o'zlarini hurmat qilishlari hissini kam-sitmang;

—katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg'otadi, uncha katta bo'lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko'pchilikni qanoatlantiradi;

—oqilona ichki raqobat — taraqqiyot omilidir;

Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bogliqdir. Ya'ni ko'zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo'lmagan ko'nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa, xodimlarning maxsus o'quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon



qilish darkor.

Yaqin-yaqingacha ba'zi korxonalarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga quyish va ularni o'qitishga bog'liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o'ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

**Samara = qobiliyat (bilim va tajriba) \* ishga qiziqtirish**

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi.

Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari — ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Ehtiyojlarni faqat maqsadga erishish orqali qondirish mumkin.

Bunda birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar farqlanadi. Birlamchi ehtiyojlar fiziologik tabiatga ega. Bu ovqatlanish, tashnalikni qondirish, uxlash va hokazo tug'ma ehtiyojlardir. Ikkilamchi ehtiyojlar psixologik xarakterga ega va tajriba orqali anglanadi. Bu muvaffaqiyatga erishish, hurmatga sazovor bo'lish, rahbarlik qilish, biror narsaga o'zini daxldor deb his etish ehtiyojlaridir.

Ehtiyojlar rag'batlantirishlar orqali qondiriladi. Ishga qiziqtirish nazariyalarida rag'batlantirish shunchaki pul va imtiyozlardan ancha kengroq ma'no kasb etadi. Rag'batlantirish inson o'zi uchun qadrli deb hisoblaydigan hamma narsani qamrab oladi. Lekin odamlarda qadr tushunchasi har bir inson uchun o'ziga xos bo'lishi sababli ularning rag'batlantirishni baholashlari va bu rag'bat qiymati to'g'risidagi tasavvurlari ham turlicha bo'ladi.

Qiziqish sabablari (motivlari)ga insonni biror narsa yoki muayyan tarzda o'zini tutishga da'vat qiluvchi ichki kuch sifatida qaraladi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib yetish qiyin,

demakki, bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas. Insonning qiziqishi tarkibiga uning xatti-harakatlari asosi, deb qarash mumkin. Bu tarkib muayyan barqarorlikka ega. Shunga qaramasdan, insonni tarbiyalash jarayonida, uning ta'lim saviyasi oshishi bilan qiziqish tarkibi ham o'zgarib boradi.

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo'lgan ishga to'la-to'kis mos bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi:

—kasbga qiziqish;

—iloji boricha ko'proq moddiy rag'bat olishga intilish;

—xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqitmasa ham muhimligi va zarurligini anglab yetishi.

Rag'bat insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlarni ularning mohiyatini anglab yetmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniq rag'batlarga munosabat bir xil emas.

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan rag'bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroq agar rag'bat manfaat (moddiy, ma'naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimga ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi.

Inson oldida turgan vaziyatga duch kelar ekan, uni hal etish uchun o'zini-o'zi qiziqitirishi mumkin. Bu insonning o'zida uning irodasi bilan paydo bo'ladi. Ana shu qiziqish muvaffaqiyatga erishishga, ishni oxiriga yetkazishga, bilimni egallashga, manfaatga intilish va hokazolar bo'lishi mumkin. Shu bilan birga qiziqishni tashqi muhit, jumladan, bevosita rahbar rag'batlar orqali uyg'otishi mumkin. Xodimni rag'batlar orqali vazifani hal etishga undash ekstravert qiziqitirish, deb nomlanadi. Korxonada ishga qiziqitirish jarayonlari, masalan mukofotlash,

farmoyish chiqarish, ijtimoiy e'tirof etish va hokazolar qiziqtirishning xuddi shu turiga taalluqlidir.

Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o'zlarining rolini anglab yetishlari, o'z kuch-g'ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo'naltirish, topshiriq bilan maqsad o'rtasidagi bog'liqlikni anglab yetishdan iborat personalning o'z-o'zini qiziqtirishlarini ta'minlash yuqori rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi.

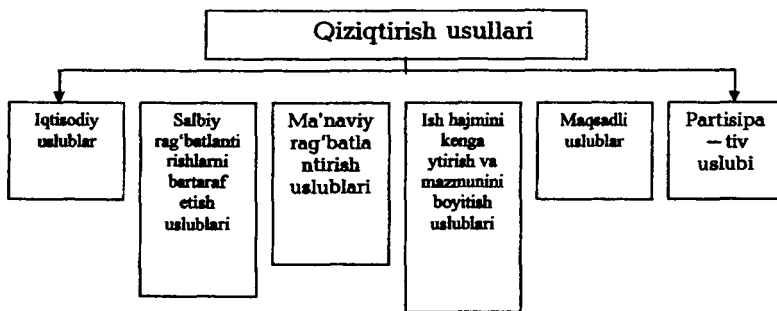
Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqtirishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi.

Amalda ichki — introvert va tashqi — ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi.

Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

#### 4.2.2. Personalni ishga qiziqtirishning uslublari

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin (33- rasm).



33- rasm. Qiziqtirish uslublari.

**Iqtisodiy uslublar** qiziqtirishning eng ko'p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo'shimcha to'lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to'lanadigan

mehnat ta'tillari, hayot va salomatlikni sug'urta qilish, pensiya ta'minoti va hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Ko'pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog'lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

—xodim maqomi nufuzini belgilovchi;

—xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi;

—bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

**Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari** deyilganda personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotganlarning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Menejerlar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Ma'naviy rag'batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas'uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e'tirof etish qo'shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e'tibor va e'tirofdan charchamaydilar.

Ma'naviy rag'batlantirishda xodim xizmatlari e'tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

—sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;

—mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonada jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;

—e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma'naviy rag'batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o'zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag'batlantiradi.

Ma'naviy rag'batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.

2. Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa qiziqtirish omiliga ega bo'ladi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3. Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e'tirof etilishi, ayniqsa, muhimdir.

4. Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.

5. Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6. Taqdirlashning turli shakllarini qo'llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag'batlantirish boshqasini e'tirof etmaslik demakdir. Shuning uchun menejerdan yetti o'lchab bir kesish talab qilinadi.

7. Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxonaga muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kenfoq erkinlik berishga asoslangan.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish natijasida xodimning ma'naviy holati yaxshilanishi uning shaxsiy (mehnat qilishga ichki qiziqish, ishdan qoniqish hosil qilish) va mehnat (yuksak sifatli mehnat samaradorligi) natijalari hamda qator salbiy holatlar (ishga kelmaslik, qo'nimsizlik) kamayishi tufayli ro'y beradi.

Ushbu uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Har bir ish uni qiziqarli qiladigan bir necha jihatlariga ega bo'lishi lozim.

2. Ish topshiriqlari o'zaro bog'liq bo'lishi kerak. Bir ishni yakunlash ikkinchisini bajarishni osonlashtirishi darkor.

3. Ish chegaralarini tayyorlab qo'yilgan yoki yordamchi operatsiyalar hisobiga kengaytirish.

4. Bajarilayotgan ish — mahsulot yoki xizmat foydali bo'lishiga sezilarli hissa qo'shishi kerak. Bunday hissa kichik bo'lgan ish operatsiyalarini xodim o'z mehnat faoliyatida muayyan maqsadni his etadigan boshqa topshiriqlarga qo'shib yuborish lozim.

5. Bir turli ish operatsiyalari turli texnologiyalar yordamida bajarilishi mumkin. Bunda samaraliroq ish uchun qulay imkoniyatlardan foydalaniladi. Shu holda xodim bu bir turli ishni bajarishdan ham qanoat hosil qiladi.

Xodim uchun uning ishi qanday tashkil etilganligi, u qaysi sharoitda ishlashi, uning mehnati korxonaga faoliyatiga qanday ta'sir

ko'rsatishi baribir emas. Partisipativ — xodimni boshqaruvga jalb etish usuli muammoni hal etishda o'z fikriga ega bo'lish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxon va jamoa hayotida teng huquqlilik asosida ishtirok etishini ta'minlashni ko'zda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, iste'dodli insonlarga o'z salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shart-sharoitlarni yaratish, shu bilan birga alohida xodimlar kuch g'ayrati va intilishlarini jamoa yagona maqsadiga qo'shishni anglatadi. Buning eng yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo'llaniladigan sifat to'garaklarini keltirish mumkin.

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning yetukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta'sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroq anglab yetilishi ta'minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo'g'in rahbarlarining o'sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Partisipativ boshqaruv hamma bo'g'inlarda amalda ta'minlanishi darkor.

2. Xodimlarning turli toifalari o'zlarining boshqaruvdagi ishtirokiga turlicha talablar qo'yishlarini hisobga olish kerak. Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish uchun nomzodlar ko'rsatishni birinchi o'ringa qo'yadilar. Muhimligi jihatidan topshiriqlarni jamoa a'zolari o'rtasida taqsimlash, ish yakunlarini chiqarish, keyin esa ish rejalarini, malaka oshirish rejalarini ishlab chiqishda ishtirok etish ikkinchi o'rinda turadi.

Mutaxassislar esa birinchi o'ringa jamoa a'zolari nomzodlarini yuqori lavozimga ko'rsatishda o'z ishtiroklarini qo'yadilar. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish masalalarida ishtirok etish ularda kamroq qiziqish uyg'otadi.

Intizomiy uslublar noto'g'ri xatti-harakatlar uchun hayfsan e'lon qilish, ogohlantirish, imtiyozlardan mahrum etish, ishdan bo'shatish va boshqa choralar ko'rishdan iboratdir. Ular barcha muammolarni hal etish vazifasini o'tay olmaydi. Jazolangan inson aksariyat hollarda yaxshiroq ishlashga emas, balki kelajakda jazolanmaslikka harakat qiladi.

Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo hech vaqt tanqid xodim shaxsiyatiga tegib ketmasligi kerak.

1.Rahbar mehnat intizomiga rioya qilinishini nazorat qilish borishi kerak. Bu nazorat har bir xodimning mas'uliyat hissi va o'z-o'zini nazorat qilishini hisobga olgan holda amalga oshirilishi zarur.

2.Ortiqcha jazolamaslik kerak. Ba'zan jazoning jiddiyligi rag'batlantirish darajasidan bir necha barobar ko'p bo'ladi. Holbuki, bir marta xatoga yo'l qo'ygan inson o'z qobiliyatiga ishonchni yo'qotib qo'yishi mumkin.

3.Foydali tanqidni ham ehtiyotkorlik bilan, oz me'yorda ishlatgan ma'qul. Tanqid qilayotganda rahbar vazmin va muloyim bo'lishi kerak.

4.Rahbar xodimlarni ular ustidan tushgan shikoyatlar to'g'risida xabardor qilishi lozim. Bu to'g'ri qarorni birgalikda topishga ko'maklashadi.

Maqsadli uslub. Xodimning xatti-harakati u oldiga qo'ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma'naviy rag'batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek, maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e'tiborni muayyan jihatlarga, yo'naltirilishiga, natijalarni taqqoslash uchun me'yorlar bo'lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta'sir ko'rsatishiga xizmat qiladi. Ular ham personalning, ham korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Qiyin maqsadlar yengillariga qaraganda ko'proq qiziqtirish kuchiga ega bo'ladi. Ayni paytda qiyin maqsad inson tomonidan qabul qilingan taqdirdagina samaradorlik ortishiga yordam beradi. Inson oldiga qo'ygan maqsadga erisha olishiga ishonishi kerak.

Maqsadli uslub tamoyillari quyidagicha:

1. Maqsad va unga erishish vositalari oqilona bo'lishi darkor.
2. Maqsad aniq, ravshan va tushunarli bo'lishi lozim.
3. Maqsad iloji boricha xodimning shaxsiy manfaatlariga mos tushishi kerak.
4. Maqsad o'lchana va baholana olishi darkor.
5. Natijalar aniq bo'lishi kerak.
6. Maqsad aniq muddatga mo'ljallanishi lozim.



7. Maqsad qiziqtirish kuchiga ega bo'lishi va unga erishish mumkin bo'lishi zarur.

8. Maqsad doimiy nazorat ostida bo'lishi lozim.

9. Xodim o'z korxonasining maqsadlari va joriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo'shadigan o'z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

### **4.3. Tadbirkorlik obyektlarning raqobatbardoshligini baholash uslubiy asoslari**

#### **4.3.1. Raqobatda ustunlik va strategiyaning ko'rinishlari**

4.3.2. Raqobat tuzilmalari va ularda firmaning raqobatbardoshligi

#### **4.3.3. Oligopoliya holatida raqobat reaksiyasi elastikligi**

4.3.4. Raqobatbardoshlik qobiliyatini baholash uchun talablar va asosiy ma'lumotlar

#### **4.3.5. Raqobatning kuchli va kuchsiz belgilari**

#### **4.3.1. Raqobatda ustunlik va strategiyaning ko'rinishlari**

Raqobatda ustunlik – bu tovar yoki savdo belgisining xarakteristikasi va xususiyati bo'lib, u firmaning raqobatchilari ustidan tug'diradi. Bu xususiyat va xarakteristikalar firmaga xos bo'lgan barcha tovar va xizmatlarniki bo'lishi mumkin.

Bunday ustunlik bozorda ma'lum bir o'rinni egallagan raqobatchilar bilan solishtirish natijasida olinadi. Bu xavfli raqobat deyiladi.

Raqobatda ustunlik tashqi holda bo'lishi mumkin, agar tovarning samaradorligini oshirish yoki ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish hisobiga erishilgan, farqlanuvchi sifatlar asosida bo'lsa, tashqi raqobatda ustunlik, o'z-o'zidan firmaning «bozor kuchini» shu ma'noda oshiradiki, u bozor bahosini raqobatchilikka nisbatan, sifat ustunligini ta'minlay olmaydigan oshirishga majbur qilishi mumkin.

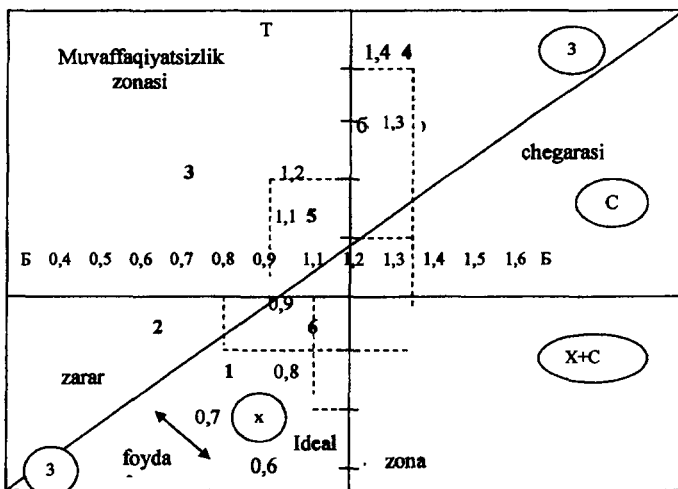
Strategiya tashqi raqobatdan ustunlikdan kelib chiqadigan – bu yangiliklar ixtiro qilish strategiyasidir. Qaysiki, firmaning marketing nou-xausiga tayanadi, uning ustunligi mavjud tovarlardan norozi bo'lgan (qoniqmayotgan) xaridorlarning xohishini aniqlash va qoniqtirishdadir.

Raqobatda ustunlik ichki hisoblanadi, agar tovar, menejment yoki ishlab chiqarish xarajatlarida firmaning afzalliklariga asoslangan bo'lsa,

qaysiki, ishlab chiqaruvchiga raqobatchisiga nisbatan kam tannarxga erishishga yo‘l qo‘yadigan qiymatini yaratadi. Ichki raqobatda ustunlik – bu yanada yuqori ishlab chiqarish natijasidir, sotish narxini pasaytirishda firmaga o‘shish va barqarorlikni ta‘minlaydi.

Raqobatda ustunlikning bu 2 turi har xil malaka va madaniyatni talab qilgani uchun ko‘pincha birgalikda bo‘lmaydi va turli xil kelib chiqish va tabiatga ega. 34-chizmada firma raqobat holatiga qarab, quyidagi ko‘rsatilgan strategiyadan birini tanlashi mumkin. Muhimi firmaning strategiyasi bezararlik chegarsidan o‘ngda (pastroqda) joylashishidir.

Firma raqobat holatiga qarab, raqobat afzalligi va resurslariga qarab, quyidagi ko‘rsatilgan strategiyadan birini tanlashi mumkin. Muhimi firmaning strategiyasi bezarar chegarsidan o‘ngda (pastroqda) joylashishidir.



34-chizma. Raqobatda ustunlik va strategiyaning ko‘rinishlari.

T-birinchi o‘rinda raqobatchi tovar bilan tahlil qilinayotgan tovar namunalari tannarxining o‘zaro munosabati;

B-xuddi shunday baho bo‘yicha ham;

1,0-nuqta ustunlik qilayotgan raqobatchi tovarining bayuosi bilan tannarxi orasidagi o‘zaro moslik nuqtasi;

- X-xarajatlar bo'yicha strategiya zonasi;
- S-sifat bo'yicha strategiya zonasi;
- X+S-sifat va xarajatlar strategiya zonasi;
- 3-zararli strategiya zonasi;

1-rasmda ko'rsatilgan nuqtalarning ma'nosini ko'rib chiqamiz. 1 nuqtada firma tovarining tannarxi 1-o'ringdagi raqobatchi tovari tannarxiga nisbatan. 20% ga kam, baho 10% ga kam, demak, sifati ham past, chunki baho raqobatchilik sharoitida bozor tomonidan aniqlanadi. Demak, firmaning daromadi raqobatchisi bilan solishtirganda, shu tovar bo'yicha 10% ga o'sgan (20-10). 2-nuqtada firma tovarining tannarxi raqobatchinikiga nisbatan 10% ga past, baho esa 30% past, demak, firmaning daromadi raqobatchining daromadiga nisbatan 20% ga kam, (30-10) va firma zarar ko'rgan. 3-nuqtada tovarning tannarxi 20% ga ko'p, bahosi esa 20% ga kam. Agar tovarning bahosi uning sifatiga proporsional ekanligini hisobga olsak, 30,4 nuqtadagi tovar sifati va xarajatlar bo'yicha zararli. Ammo amaliyotda bu proporsiya hamma vaqt ham amal qilmaydi, shuning uchun har xil variantlar bo'lishi mumkin. 5-nuqtada baho (sifat) 20% ga ko'p, tannarx esa 10%ga, demak, raqobatchilarga nisbatan firmaning qo'shimcha daromadi 10% ni tashkil etadi. Ideal zonada, 6-nuqtada firma ham sifat bo'yicha (20% ga ko'p), ham xarajat bo'yicha (10% ga kam) strategiyani amalga oshiradi.

To'g'ridan-to'g'ri raqiblar o'rtasida jadal va aniq raqobat jangining shakllari raqobat holati xarakteriga qarab, bozorda har xil turlarga turlanadi. U ma'lum bir bozordagi raqobatchilarning natijasida raqobatning o'zaro bog'liqligi darajasida o'z aksini topadi.

Kompaniyaning raqobat strategiyasi – biznesga yondashuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi mavqeni mustahkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rish mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya g'alaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat hujumkorlik va mudofaa harakatlarini, qisqa muddatli taktik va uzoq muddatli harakatlarni o'z ichiga oladi.

Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa, raqobatchilik strategiya-sining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq, ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin, ularning o'xshashliklari topiladi, yondashishning keng tarqalgan 5 varianti mavjud bo'lib, ular quyida keltirilgan:

1. Xarajatlar bo'yicha ilg'orlik strategiyasi. Tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda to'la xarajatlarni pasaytirishni ko'zda tutadi. Bu esa ko'p sonli xaridorni jalb qiladi.

2. Keng tabaqalashtirish strategiyasi. Kompaniya tovarlarga raqobatchi firmalar tovarlaridan farq qildiradigan chizgilarni berishga qaratilgan. Bu ham xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.

3. Eng qulay xarajatlar strategiyasi. Xaridolarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uyg'unlashtirish hisobiga qimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy o'xshash tovarni ishlab chiqaruvchilarga nisbatan eng qulay xarajatlar va past baholarni ta'minlashdan iborat.

4. Fokuslangan strategiya, bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bo'lib, xaridorlarning tor segmentiga yo'naltiriladi. Bunda firma ancha past baholar hisobiga o'z raqobatchilaridan o'tib ketadi.

5. Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi. Uning maqsadi – tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

Raqobat ustunligiga deyarli har doim muvaffaqiyatli hujumkor strategik harakatlar hisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffaqiyatli hujumkor strategiyaga qancha vaqt talab etilishi tarmoqdagi raqobat tavsifiga bog'liq. Ustunlikni ta'minlash vaqt qisqa bo'lishi, xizmat ko'rsatish sohasidagi murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bo'lishi ham mumkin. Ideal darajada sozlangan harakatlar miqyosi ancha katta bo'lgan (masalan, yangi qimmatbaho dorining patentiga farmatsevtikada ega bo'lish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bo'lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari nusxa ko'chirish orqali osongina o'zlashtirilishi mumkin), raqobat ustunligini yaratishi mumkin.

Muvaffaqiyatli hujumdan so'ng «mevalarning samarasini» ko'rish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa raqiblarga yo'qotilgan mavqelarni qaytarib olish uchun hujumga o'tishga qancha vaqt kerak bo'lishiga bog'liq.

Raqiblar firma yaratgan ustunlikka qarshi jiddiy hujum boshlashlari bilan uning yemirilishi boshlanadi. Egallangan mavqeini saqlab qolish uchun firma ikkinchi strategik hujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa raqobatchi ustunlikka erishish maqsadida kurashni kuchaytirgan paytlarida hujumga o'tishga tayyor turish uchun

«mevalar samarasini» ko‘rish davrida hozirlanib qo‘yish kerak bo‘ladi. Raqobat ustunligini saqlab turish uchun firma raqiblardan bir pog‘ona baland bo‘lishi lozim. Bozorda o‘z mavqeini mustahkamlash uchun ketma-ket strategik hujumlar uyushtirish va xaridorlarning moyilligini saqlab turishi talab etiladi.

Hujumkor strategiyaning olti asosiy turi ajratib ko‘rsatiladi:

1. Raqobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko‘rsatish yoki ulardan o‘zib ketishga qaratilgan harakatlar.

2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan harakatlar.

3. Bir necha frontlarda bir vaqtda hujumga o‘tish.

4. Egallanmagan bo‘shliqlarni egallash.

5. Partizan urushi.

6. Zarbalar.

6.3. Raqobat ustunligini himoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish.

Raqobat bozorlarida barcha firmalar raqobatchilar uyushtiradigan hujumlarning obyektlari bo‘lishi mumkin. Hujumlar xuddi eski, amaldagi firmalar tomonidan bo‘lganidek, yangi firmalar tomonidan ham bo‘lishi mumkin. Himoyaviy strategiyaning maqsadi hujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yo‘qotish bilan o‘tkazib yuborish. Himoya strategiyasi kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa ham, raqobat mavqe'i atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saqlab qolish imkonini beradi.

Raqobat ustunligini himoya qilishning bir qancha yo‘llari mavjud. Ulardan biri – raqobatchilarning ishlangan harakatlarini boshlashlari uchun xalaqit berish. Bunday yondashuv quyidagi asosiy qadamlarni ko‘zda tutadi:

1. Bo‘sh bozor uylarini to‘ldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish.

2. Raqobatchilar ega bo‘lgan yoki ega bo‘lishi mumkin bo‘lgan modellar va mahsulotlar navlarini ishlab chiqarish.

3. Pastroq narxlarda raqobatchilarning mahsulotlariga yaqin modellarni taklif etish.

4. Raqobatchilarni vositachi va distribyuterlarni taqsimlash.

### 4.3.2. Raqobat tuzilmalari va ularda firmaning raqobatbardoshligi

Aniq bir bozordagi holatini tahlil qilishda, turli raqobat tuzilmalariga tayanish qulay: sof (to'liq) raqobat, oligopoliya, monopolistik (to'liq bo'lmagan) raqobat va monopoliya.

Bu tuzilmalarning xususiyatini ko'rib chiqamiz:

1. sof raqobat modeli – bu bozor sotuvchi va xaridorlarning soni ko'p bo'lishi bilan xarakterlanadi. Ularning hech biri bahoning o'zgarishiga ta'sir qiladigan kuchga ega bo'lmashligi kerak. Tovarlar aniq xarakteristikaga ega bo'ladi, to'liq o'rinbosarlik qobiliyatiga ega va talab va taklif asosidagi muvozanat orqali aniqlanadigan bahoda sotiladi. Demak, bu bozorning qisqacha xarakteristikasi quyidagicha:

➤ sotuvchi va xaridorlarning ko'pligi.  
➤ Tabaqalashtirilmagan, to'liq o'rinbosarlik xususiyatiga ega tovarlar.

➤ Bozor kuchining to'liq bo'lmashligi.

Bu turdagi holat xomashyo, oziq-ovqat, metall turdagi tabaqalashtirilmagan va bir turdagi tovarlar ishlab chiqarish bozorida uchraydi. Tabaqalashtirilmagan tovarlar bozori birlashgan holda, masalan, London metall birjasi yoki har xil xomashyo tovarlari ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Firmaning qisqa muddatli kelajagida raqobatchilarning ishlab chiqarish hajmini va yangi raqobatchilarning paydo bo'lishini aniqlash muhim, bu esa baho dinamikasini oldindan ko'rishga imkon beradi.

Firma qiziqishi uzoq muddatli kelajagida o'z tovarlarini tabaqalashtirish va shu yo'l bilan ularning o'rinbosarlik darajasini kamaytirish yoki xaridorlar uchun o'tish xarajatlarni yaratish yo'li bilan sof raqobatning anonimligidan qutilishdir. Bunday natijani savdo belgisi imidjini mustahkamlash, qattiq sifat tekshiruvini amalga oshirish yo'li bilan erishish mumkin. Bu strategiyani bir qator davlatlar qo'llayapti – oziq-ovqatni eksport qiluvchilar, ular bu yo'l bilan o'z tovarlariga bo'lgan talabini va bahosini ushlab turishga harakat qiladilar: Kolumbiya kofesi, Ispaniya apelsini, Janubiy Afrika mevalari, Shved po'lati va boshqalar.

2. Oligopoliya – bu holatda bozorda raqobatchi firmalar kam bo'ladi yoki bir necha firma hukmronlik qiladi. Bunday bozorda har bir raqobatchi bir-birining kuchlari yaxshi tanish bo'ladi. Strategiya manevrining natijasi unga raqobatchilar qanday javob harakati qilishlariga bog'liq. Bunday bu firma tomonidan bahoning tushirilishi

uning bozordagi o'rnini kengaytiradi. Raqobatchilar ham bahoni tushiradi yoki sifatini oshiradi. Bu holatda bir turdagi tovarning bahosi pasayishiga olib keladi.

#### **4.3.3.Oligopoliya holatida raqobat reaksiyasi elastikligi**

Oligopoliya tizimidagi turg'un bozorda raqobat xatti-harakatlarini ochiq ko'rinishda hisoblash strategiya tuzishning muhim ko'rinishidir. Raqobat xatti-harakatlarida firmaning raqobatchisiga bo'lgan munosabati aks ettiriladi. Real kuzatiladigan holatlarda xatti-harakatlarni 5 turga guruhlash mumkin:

1. raqobatchilar firmaning xatti-harakatini e'tiborga olmaganda mustaqil xatti-harakat;

2. korporativ xatti-harakat. Ko'pincha katta kompaniyaga xos bo'lgan qonun doirasida ochiq rozilik;

3. moslashuv xatti-harakati —raqobatchilarning xatti-harakati hisobiga asoslangan bo'ladi;

4. o'zib ketish xatti-harakati. Firmaning har qanday harakatiga raqobatchilarning oldindan reaksiya qilishi;

5. agressiv xatti-harakat — bittasining yutug'i boshqasining mag'lubiyatini bildiradigan holatini egallaydilar.

Oligopoliya holatida moslashuv va o'zib ketish xatti-harakati kuzatiladi. Agressiv xatti-harakatda ko'pincha bahoning o'zgarishi kuzatiladi.

J.J.Lambenning firmaning raqobatbardoshligini tahlil qilishda muhim masalalardan biri — raqobatchilarning reaksiyasini tahlil qilishdir.

Firma oligopoliya bozorida har xil marketing qurollarini qo'llab, yangi faoliyatlar ko'rsatib bir-biriga qarama-qarshi turadi. O'zib ketgan raqobatchining harakatlariga qarab, firma kengayib borayotgan holatni analiz qilishi kerak va o'zining xatti-harakatlari strategiyasini prognoz qilishi kerak.

J.J.Lamben 3 ta omili bo'yicha analiz qilishni taklif qiladi: baho, reklama, sifat (aniqrog'i bahoni tushirish, reklamani kuchaytirish, sifatini oshirish). Agar muammoga aniqroq yondashadigan bo'lsak, taktikaga oid holatdan emas, strategik marketing yoki taklif qilinayotgan menejment sistemasi holatidan, u holda bu uchta belgiga qolgan belgilarni ham qo'shish maqsadga muvofiq, qaysiki firmaning yoki tovarning raqobatbardoshligini aniqlaydigan: xizmat sifati, tovar talabi sohasidagi xarajatlar.

Oxirgi hisobda mana shu 5 ta belgiga asosan tovarning raqobatbardoshligi aniqlanadi va shu bo'yicha raqobat reaksiyasining elastiklik matritsasini qurish tavsiya etiladi.

Firmaning har qanday harakati xarajat talab qiladi deb hisoblaylik. Agar sifat oshsa, unga proporsional ravishda tovar bahosi ham oshadi. U holda qo'shimcha daromadning hajmi tovar narxining oshishi hisobiga sifatni (tovar yoki xizmat) oshirishda investitsiya kiritishdan olingan, investitsiya hajmidan katta bo'lishi kerak.

### Bozorda raqobat reaksiyasi elastikligining matritsasi

7-jadval

| № | A markadagi tovarning raqobatbardoshligi belgilari bo'yicha firma harakati | quyidagi belgilar bo'yicha A tovar bo'yicha firma harakatiga B tovar bo'yicha uzib ketayotgan raqobatchining reaksiyasi elastikligi. |     |     |     |     |
|---|--|--|-----|-----|-----|-----|
|   |  | CT   | Cx  | B   | X3  | P   |
| 1 | Tovar sifatini oshirish (CT)   | Э1   | Э6  | Э11 | Э16 | Э21 |
| 2 | xizmat sifatini oshirish (Cx)  | Э2   | Э7  | Э12 | Э17 | Э22 |
| 3 | Sifatni saqlagan holda tovar bahosini tushirish (B)                        | Э3   | Э8  | Э13 | Э18 | Э23 |
| 4 | Ekspluatatsiya xarajatlarini kamaytirish (X3)                              | Э4   | Э9  | Э14 | Э19 | Э24 |
| 5 | Reklamani kuchaytirish(P)  | Э5   | Э10 | Э10 | Э15 | Э25 |

Bozorda raqobat reaksiyasi elastikligining matritsasi. Bahoni tushirish resurslarni jamg'arma bo'yicha firma strategiyasini amalga oshirish yoki raqobatbardoshsiz tovar realizatsiyasini tezlashtirish maqsadida daromadni kamaytirish hisobiga erishilishi mumkin. Iste'molchida ekspluatatsiya xarajatlarini kamaytirishga 3 ta yo'l bilan erishish mumkin: tovar sifatini oshirish, texnik xizmatni tashkil etish va iste'mol sohasida samaradorlik masshtabidan foydalanish yoki tovarni ta'mirlash. Reklamani kuchaytirish bo'yicha firma bir vaqtning o'zida bir qancha belgilarni (bir belgigacha) qo'llashi mumkin. Bunda investitsiya ham bu belgilar bo'yicha taqsimlanadi.

Birinchi o'rindagi raqobatchi ham bir vaqtning o'zida bir necha belgilar bilan ishlashi mumkin.



O'zaro o'rinbosar tovarlarning raqobatbardoshligi belgisidan foydalanishi ustidan boshqa raqobatchilar ham ishlashi mumkin. Ular ba'zida 1 ta strategiyani (masalan, sifatni oshirish strategiyasi) amalga oshirish hisobiga ishlashi mumkin. Shuning uchun «birinchi o'rindagi (asosiy) raqobatchi» tushunchasi dinamikasida nisbiy o'zgaruvchidir.

7-jadvalda «E» harfi (elastiklikni bildiradi) firma harakatiga raqobatchi reaksiyasining elastikligini (faktga asoslangan yoki ehtimolli bog'liqlik darajasi) bildiradi. Agar raqobatchi firma harakatiga javob bermasa, aniqrog'i, firma va raqobatchi xatti-harakati siyosati bir-biriga bog'liq bo'lmasa, bu elastiklik songa teng bo'lsa, demak, raqobatchi firma harakatiga qarshi harakat qilgan. Masalan, firma A markadagi tovar sifatini oshirishga kapital investitsiya qildi, raqobatchi ham faqat V markadagi raqobatlashuvchi tovarning sifatini oshirishga kapital qo'ydi.

Elastiklik 3 ta metoddan biri bo'yicha hisoblanishi, analiz qilishi va prognoz qilinishi mumkin: eksport metodi, eng kichik kvadrat metodi, ekstrapolatsiya metodi.

Matritsalar bilan ishlashga misol keltiramiz. (7-jadvalga qarang).

Firma yoki raqobatchining harakati yo'nalish gorizontal yoki vertikal bo'lishi mumkin. Agar firma harakatiga raqobatchining reaksiyasi tahlil qilinsa, u holda elastiklik gorizontal bo'yicha aniqlanadi. Agar raqobatchining harakatiga firma reaksiyasi tahlil qilinsa, elastiklik vertikal bo'yicha aniqlanadi.

Masalan, raqobat qonuni harakatining tahlili shuni ko'rsatadiki, firma bozorda o'z o'rmini yo'qotayпти. Tovar sifatini oshirish vositalari unda yo'q va u tovar realizatsiyasini tezlashtirish uchun uning narxini tekshirishga majbur. Firma A markadagi tovar raqobatbardoshligining faqat bitta belgisiga ta'sir ko'rsatayпти. Asosiy raqobatchi firma harakatiga quyidagicha javob berishga qaror qilidi: 80% vositalarni shartli ravishda raqobatchi bahoni tushirishga yo'naltiradi, 20% ni esa keyingi (yanada rivojlangan) model uchun marka imidjini qo'llash maqsadida reklamani kuchaytirishga yo'naltiradi. Bu axborotni faqat aniq ehtimollik bilan olish mumkin. Bu ma'lumotlar bo'yicha 7-jadvalda E-13 elastiklik 0,80 ga teng bo'ladi,  $E-23=0,20$ ,  $E13+E23=1,0$ . Bunday prognozni olgandan keyin firma o'zining strategiyasini yoki taktikasini o'zgartirishi mumkin. Unda elastiklik koeffitsiyentlari ham boshqacha bo'ladi.

Shunday yo'l bilan raqobat reaksiyasi matritsasi, J.J.Lamben ko'rsatishi bo'yicha oldinni ko'rishning qulay instrumenti, raqobatchiga

nisbatan o'z holatiga belgilash esa har qanday strategiyada markaziy o'rinni egallaydi.

Oligopoliya bozori sharoitida 4 ta asosiy savolga javob bergandan keyin shakllanadigan raqobatni kuzatish sistemasi zarur:

➤ raqobatchining asosiy maqsadi nima?

➤ o'sha maqsadlarga erishish uchun uning joriy strategiyasi qanday?

➤ o'z strategiyasini amalga oshirish uchun raqobatchilar qanday vositalardan foydalanayapti?

➤ ularning kelajakdagi strategiyasi ehtimolli qanday?

Birinchi 3 ta savolga javob kelajak strategiyasini oldindan ko'rish uchun dastlabki ma'lumotlar bo'lib xizmat qilishi kerak. Bu 4 soha bo'yicha ma'lumotlar yig'indisini analiz qilish raqobatchi xatti-harakatlari ko'rinishi yetarlicha to'liq ko'rsatib beradi. Ko'p firmalar raqobatini analiz qilishini zarurligini tushunib yetdilar va zarur ma'lumotlar to'plash uchun vositalar ajratadilar. Bunga 1 nechta misol keltirish mumkin.

➤ «Ay Bi Em»-(IBM) tijorat analizi bo'limini yaratadi, u yerda raqobat haqida ma'lumotlarni yig'ish va namoyish qilishga javobgar bo'lgan minglab xodimlar ishlaydi.

➤ «Texas instruments» (Texas Instruments) raqobatchilarni texnologik afzalliklarini baholash uchun ular yutib olgan davlat kontraktlarini tizimlashgan tarzda analiz qiladi.

➤ «Mak donalds» o'z restorantlari boshqaruvchilariga AQSHdagi asosiy raqobatchilari – «Burger king» va «Vendi» firmalarning reklama materiallari va takliflarini tarqatadi.

3. Monopolistik yoki to'la bo'lmagan raqobat, sof raqobat va monopoliya orasida joylashgan. Raqobatchilar ko'p sonli va ular o'z o'rniga ega. Ammo ularning tovarlari tabaqalashgan, aniqrog'i xaridorlarning nuqtayi nazaridan ular hamma bozorda qabul qilinadigan farqli sifatlarga ega. Tabaqalashtirish har xil ko'rinishlarda bo'lishi mumkin: ichimlik ta'mi, alohida texnik xarakteristika, original xarakteristikalarining birligi, sifat va xizmatlar diapozoni sotish tarmog'i tijorat belgisining kuchi va boshqalar. Shunday qilib, monopolistik raqobat tashqi raqobat ustunligiga asoslangan tabaqalashtirish strategiyasidan kelib chiqadi.

Tabaqalashtirish strategiyasini amalga oshirish uchun quyidagi shartlarni bajarish lozim:

- Har qanday tabaqalashtirish xaridor uchun qiymatga ega bo'lishi lozim.
- Bu qiymat resurslardan foydalanish samaradorligini oshirishdan yoki iste'mol, foydalanish sarfini kamaytirishdan iborat bo'lishi mumkin.
- Qiymat xaridor uchun yetarlicha yuqori bo'lishi kerak.
- Firma o'zining tabaqalashgan tovarini himoya qila olishi kerak, chunki raqobatchilar uni darhol qayta chiqarishi mumkin.
- Agar tabaqalashtirilgan element e'tiborsizlikka uchrasa va bozor tomonidan tan olinmasa, firma uning tanilganligiga erishish uchun signallarni shakllantirishi kerak.

Monopolistik raqobat holatida firma tabaqalashgan tovarni taklif qilish bilan birga tashqi raqobatda ustunlikni qo'lga kiritadi. «Bozor kuchini» yo'lga kiritish firmani himoya qiladi va o'rtachadan yuqoriroq bo'lgan daromad olishga imkon beradi. Shuning uchun strategik maqsadi shundan iborat bo'ladiki, tabaqalashgan element qiymati va amal qilish muddati boshqarish bilan asosiy talabda foydalanishdir.

#### **4.3.4. Raqobatbardoshlik qobiliyatini baholash uchun talablar va asosiy ma'lumotlar**

Bozor kuchi firmaning asosiy raqobatchinikiga nisbatan balandroq bahoni qabul qilishga majburlay olish qobiliyati bilan aniqlanadi. Bu yo'nalishda o'lchovlardan biri bo'lib, tabaqalashgan tovar bahosi bo'yicha talab elastikligi xizmat qilishi mumkin. Talab elastikligi qancha kam bo'lsa, tovar bahosini oshirishga bozor shuncha kam ta'sirchan bo'ladi.

Masalan, A markadagi tovar uchun baho elastikligi 1,5 teng. V marka uchun esa 3,0. Markalar bahosining 5% ga oshishi A markaga talabni 7,5% da, V markaga esa 15% ga kamaytiradi.

4. Monopoliya, xuddi sof raqobat kabi o'zida chegaraviy holatni aks etadi. Bunga bozorda ko'plab xaridorlarning faqat 1 ta i/ch bo'ladi.

Har xil obyektlarning raqobatbardoshligini baholash darajasi juda murakkab ish hisoblanadi, chunki:

birinchidan, hozirgi paytda turli obyektlarning raqobatbardoshligini baholovchi xalqaro hujjatlar yo'q;

ikkinchidan, sifat ko'rsatkichlari va butun personalning ishlagan ish hajmi raqobatbardoshlikda markazlashtiriladi.

3-chidan, masalan, Rossiya texnik, iqtisodiy-ijtimoiy siyosat turli obyektlarning raqobatbardoshligini ta'minlashda joylashtirilmagan.

Davlat Dummasining biror-bir Qo'mitasi, birorta ham Vazirlik, birorta ham Rossiyaning o'quv yurti raqobatbardoshlikning muomalari bilan shug'ullanmaydi. Shuning uchun 1998-yilda raqobatbardoshlik bo'yicha Rossiya 127 o'rinda bo'lgan. Ko'plab i/ch murakkab obyektlarning yoki qimmatbaho obyektlarning raqobatbardoshligini baholashdan oldin ko'rib chiqilgan yo'nalishlarni qo'llsha kerak ekan. Oddiy va arzon obyektlarning raqobatbardoshligini ekspertli baholash asosida aniqlanadi. Tovarlarining raqobatbardoshligini hisoblash va tahlil qilish uchun korxonalar va uning xarajatlari to'g'risidagi ma'lumotlar ko'rinishini quyidagi jadvalda ko'rishimiz mumkin.

Tovarlarining raqobatbardoshligini hisoblash va tahlil qilishda korxonalar va uning xarajatlari to'g'risidagi ma'lumotlar ko'rinishini alohida jadvalda ifodalash mumkin.

Aniq obyektlarning raqobatbardoshligini baholashning spetsifik prinsiplari obyektning muhimligi, xususiyatlari va qiyinchiliklardan kelib chiqqan holda har bir aniq hodisalarda namoyon bo'ladi.

Demak, shaxsning raqobatbardoshligi o'zgarishi asosida tovarning ekspert bahosi uslublari «Sanoat mahsulotlari raqobatbardoshligi darajasini baholash uslubi» yotadi. Tashkilot raqobatbardoshligi ko'rsatkichlarini ular realizatsiya qilinadigan bozordagi ahamiyatini hisobga olgan holda, baholashga maslahat beriladi. Tarmoq raqobatbardoshligini tarmoqning eng yaxshi 30 ta tovarlarining raqobatbardoshligi asosida o'lchash mumkin. Davlat raqobatbardoshligi o'tgan hozirgi va kelajakdagi ayrim tomonlar faoliyati samarasi va sifatini belgilovchi ko'rsatkichlar asosida o'lchash muhim.

**Ko'rsatkichlar.**

1. Tovarining foydalilik samarasi (sifatning integrall ko'rsatkichlari) tovarning nomi, foyda samarasining birligi.

1.1. Belgilash ko'rsatkichlari:

1.2. ishonchlilik ko'rsatkichlari.

Shu jumladan,

Xizmatning normativ muddati (saqlash va ishlatish)

to'xtamaslik koeffitsiyenti.

tayyor bo'lishlik koeffitsiyenti.

saqlash koeffitsiyenti.

1.3. ekologik ko'rsatkichlar.

1.4. ergonomik ko'rsatkichlar.

- 1.5. estetik ko'rsatkichlar.
- 1.6. texnologik ko'rsatkichlar.
- 1.7. unifikatsiya va standart ko'rsatkichlari.
- 1.8. patent qonuniyligi va patent usulining ko'rsatkichlari.
- 1.9. muvofiqlik va o'zaro almashuv ko'rsatkichlari.
- 1.10. sertifikat raqami kim tomonidan qachon berilganligi amal qilish muddati.

1.11. aniq bozordagi tovar xizmat ko'satishlari.

2. To'plam xarajatlari uchun tovar birligi hayot sikli.

Shu jumladan,

2.1. strategik marketing uchun xarajatlar.

2.2. NIOKF uchun xarajatlar.

2.3. OTPP uchun xarajatlar.

2.4. i/ch xarajatlari.

2.5. xizmat xarajatlari.

2.6. foydalanish xarajatlari.

3. Tovar sifatining xizmati.

3.1. i/ch tashkilotning imidji.

3.2. tashkilotning yuridik ishonchliligi.

3.3. tashkilotning moliyaviy ishonchliligi.

3.4. tovar haqida informatsiyaning sifati.

3.5. tovar joylashtirish sifati.

3.6. savdo tashkilotning xizmat ko'satish sifati.

3.7. tovar yetkazish va ularni o'rnatishning sifati.

3.8. tovar xizmat ko'satish kafolot sifati.

3.9. tovar remonti sifati .

3.10. savdo mexanizmi nazorat qilish sifati.

4. Tashkilotda berilgan tovarning sotish hajmining solishtirma og'irligi.

5. Tovar taklif qilingan bozordagi ko'rsatkichlarining o'rni.

6. Tovar mahsulot bozorlarning parametrlari.

6.1. tovarning o'zaro bir-birining o'rmini bosish ko'rsatkichlari.

6.2. tovar bozorlarning hajmi.

6.3. subyektlarning miqdori va uning bozordagi hissasi.

6.4. bozorlarga kirish barerlari.

7. Tovarning o'rta bahosi

8. Korxonaning raqobatli xislatlarini asosiy raqobatchi bilan farqini hisobga oluvchi ko'rsatkichlar.

Asosiy raqobatchilar ko'rsatkichlarning ma'nosini (nomi va yili) 4 ta ko'rsatkich orqali ifodalandi. Ular №1,2,3,4. Organizatsiya ko'rsatkichlari 2 xil.

-aniq yildagi.

-taxminiy.

Personaning aniq toifasining raqobatbardoshlik darajasini baholash quyidagi formula yordamida topiladi.

Bunda,

Kp – aniq personal kategoriyasining raqobatbardoshlik darajasi.

I-1,...2...p – ekspert tovar miqdori.

J-1,2.....p – personal sifatini baholovchi miqdorlar.

Li – personalning Jdagi sifat og'irligi.

Bij – personal sifatining belgilik sistemasidagi bahosi.

5p – olish mumkin bo'lgan maksimal ball.

Umumiy qoida sifatida shuni aytish mumkinki, kompaniya raqobatda o'zining yagona, aniq, qat'iy ustunligini tashkil etishga intilishi va o'zini raqobatdagi kuchsiz tomonlarini himoya qilish uchun strategik harakatni qo'llash lozim. Shu bilan birga raqobatbardoshlikning reytingi ayrim raqiblar uchun, ayniqsa, kuchsiz sohada raqobat hujum uchun samarali vosita bo'lish mumkin.

Agar kompaniya ayrim sohalarda kuchli raqobat pozitsiyalarini egallagan bo'lsa, bir yoki bir nechta raqiblar bu sohada kuchsiz bo'lsa, unda raqobatchining kuchsiz tomonidan foydalanish jadval rejasini ko'rib chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi. Raqobatning pozitsiyasini baholash uchun axborotning aniq ma'lum qismi uni ilgari qilingan taxminlardan olish mumkin.

Raqobatni 4 ta bosqichi bo'lib, ular o'z navbatida muhim omillar sirini operativ funksiyani raqobatbardoshlikdan asosiy vazifasi shundan iboratki, mavjud zaxiralarni qayta ishlashdan o'tkazish. Ma'lum mahsulot yetishtirishda, ya'ni iste'molchi talab ehtiyojini qondirish uchun tovar i/ch yoki xizmat ko'rsatishni mazkur vazifani bajara turib tezkor funktsiya firmaning omilkorlikka erishish bozorda raqobatbardoshli bo'lishga ko'mak beradi.

Chiqarishda raqobatchilarga qaraganda kam darajada xarajat qilish, biroq bu usul emas, bundan tashqari quyidagi operativ funktsiya orqali raqobatbardoshlikning boshqa omillarini keltiramiz:

1. Sarf-xarajat eng pastligi bo'yicha liderlik.
2. Mahsulotning texnik tavsifi.
3. Buyum ishonchligi.

4. Buyum chidamligi.
5. Yetkazib berishning yangi usuli tashkil etilganki, ertangi kundan kechikmaydi.
6. Yetkazib berish kafolat vaqti ekspress yetkazib berish doirasida ayrim raqobatchilar ertasida belgilangan soatda yetkazib berish uchun buyurtma olish uchun ajralib turadi.
7. Buyurtmachi talablariga ko'ra buyum individualligi
8. Mahsulotni bozorga tadqiq etish
9. Ish hajmini tezkor boshqarish.

Ishlab chiqarishda talabga ko'ra ish hajmini boshqarish layoqati o'ta muhim ahamiyat kasb etadi. Bu usulni 80-yillar boshida muvaffaqiyatsizlikka uchragan «kraysler» qora palasadan chiqishdan tez anglagan.

#### **4.3.5. Raqobatning kuchli va kuchsiz belgilari**

Raqobat tahlili va taqqoslash ma'lumotlari asosiy raqobatchilar imkoniyati va tomonlar kuchini baholash asosini yaratadi.

Raqobatning kuchli belgilari.

- Kompetentlik.
- Bozordagi salmoqli ulush.
- Liderlik yoki ajralib turli strategiyasi mavjudligi.
- Iste'molchilarning o'sish bazasi va jalb etish imkoni mavjudligi.
- Sohada o'rtacha o'sish bo'yicha bozordagi ustunlik.
- Qulay strategik guruhda a'zo bo'lish.
- Tez o'suvchi bozor sigmentida konsentratsiya.
- O'ta individuallashtirilgan mahsulot.
- Sarf-xarajatdagi ustunlik.
- Sohadagi o'rtachadan yuqori daromad.
- Soha bo'yicha o'rtachadan yuqori texnologik va innovatsion imkoniyatlar.

➤ Ijodiy yondashuv va tadbirkorlikka ega rahbarlik.

➤ Qulay imkoniyatdan foydalanishga tayyorgarlik.

Raqobatda kuchsizlik belgilari.

- Foydasiz raqobat nizomi.
- Raqobatdan orqada qolish vaziyati.
- Soha bo'yicha o'rtachadan past daromad.
- Moliyaviy zaxiralar yetishmovchiligi.
- Iste'molchilarda reputatsiya yomonlashuvi.

- Mahsulotni takomillashtirishda oqsashi.
- Kuchsiz strategik guruhda qatnashish.
- Maksimal potensial bozorida kuchsiz mezonda bo'lish.
- Yuqori xarajatlardagi i/ch.
- Bozorda o'ta muhim faktor bo'lishi uun yetishmovchilik.
- O'sib kelayotgan xavf-xatar oldida ojizlik.
- Mahsulot sifatining pastligi.
- Soha doirasida maslahatning yetishmovchiligi.

Raqobatbardoshlikni baholash kompaniyasining raqobat vaziyati haqidagi foydali ma'lumotni beradi. Reytinglar har bir raqobatga qaysi faktor yoki ko'rsatkich bo'yicha qay ko'rinishdaligini ko'rsatadi, shu bilan uning yuqori yoki pozitsiyani egallaganini belgilab beradi. Kompaniya raqobatbardoshligining eng katta umumiy reytingi bilan o'z oldindagi barcha bozordagi raqiblaridan ustunlikni qo'lga kiritadi.



---

## **5-bob. TADBIRKORLIK KORXONALARINING ZAMONAVIY SHAKLLARINI RIVOJLANTIRISH**

### **5.1. Korxonalar integratsiyalanishining zamonaviy shakllari**

#### **5.1.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG)**

#### **5.1.2. Korporatsiya faoliyati**

#### **5.1.3. Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va ularning turlari**

#### **5.1.4. Konsortsium birlashmalari**

#### **5.1.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG).**

Bugungi kunda zamonaviy moliyaviy-sanoat guruhi (MSG) bir-biri bilan bog'liq bo'lgan ko'pgina faoliyatlarni o'z ichiga olgan tuzilmalardan iborat. Mazkur tuzilmalar korxonalarining kapitallari, turli moliyaviy-kredit va investitsiyalarning birlashuvi oqibatida yuzaga keladi. Ularning bosh maqsadi: foyda olishni yuqori bosqichga ko'tarish, ishlab chiqarish va moliyaviy munosabatlarning samaradorligini oshirish, tashqi va ichki bozorda o'zaro raqobatni kuchaytirish, texnologiya va kooperatsiya aloqalarini mustahkamlash, guruh va guruhga kirgan har bir a'zoning iqtisodiy ehtiyoji o'sishini ta'minlashdan iborat. MSG ning rivoji va takomillashuvi bugungi sharoitda zamonaviy yirik ishlab chiqarishni shakllantirishdagi istiqbolli yo'lidir.

MSGning hozirgi sharoitdagi rivoji va uning isteqboli uning ko'p tarmoqli yo'nalishga ega yoki ega emasligiga bog'liqdir. Ko'p tarmoqli yo'nalishga ega bo'lgan tashkilot bugungi bozor munosabatlarida o'z o'rniga ega bo'lishi tabiiydir.

MSG faoliyatining barqarorligi ma'lum darajada uning erkinligi sharoitiga qaramasdan ushbu faoliyat, uning tarkib va tuzilmalari, sohalari ixtisoslashayotgani tabiiy jarayondir. Bozor munosabatlari sharoitida faoliyatlarning ixtisoslashuvi uning barqarorligini va hayotiyiligini ta'minlaydi. Shunga ko'ra MSG tarkibini shakllantirish texnologik jihatdan bir-biriga munosib va yaqin bo'lgan korxonalar, tashkilotlar, kompaniyalarda amalga oshirilishi lozim. Mana shu faoliyat

natijasida bir qancha yo'nalishda bo'lgan moddiy va moliyaviy resurslari ixchamlashtirilgan eng muhimi asosiy maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi. Natijada, ikkinchi darajali ehtiyojlar keyinga surilib, asosiy faoliyatning taraqqiyotiga, uning samaradorligiga erishiladi.

Bu yo'nalish ilmiy tadqiqotlarga asoslangan MSGni tashkillashtirishda, ayniqsa, ilmiy-texnika taraqqiyoti jarayonlarini tezlashtiruvchi tarmoqlarda (yoqilg'i-energetika, elektron sanoat majmualarida va b.) katta ahamiyatga ega bo'ladi. Bu jarayon tarmoqning ixtisoslashgan yo'nalishiga salbiy ta'sir ko'rsatmagan holda, uning faoliyat doirasini kengaytirishga, eng muhimi faoliyatning barcha jarayonlarini asosiy maqsadga yo'naltirishga xizmat qilishi tabiiy MSG faoliyatining xarakteri bir tomondan uning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini belgilasa, ikkinchi tomondan u faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatning bozor munosabatlari sharoitida taraqqiyot darajasi bilan bog'liqdir. MSG faoliyatida jarayonlarning universallashtirishi bugungi kunda uning barqarorlik xususiyatini belgilaydigan omil bo'lib kelayotgani shubhasizdir.

MSG turli uslublarda tashkil etiladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani barcha iqtisodiy-huquqiy vakolatga ega va shunga muvofiq huquqiy va xo'jalik yuritish javobgarligi bo'lgan yangidan tashkillashayotgan alohida qatnashchilarning o'z kapitallarining ixtiyoriy qo'shiluvidan tuzilgan aksiyadorlik jamiyatlaridir.

Ikkinchi usuli MSGni tashkil etayotgan qatnashchilarning o'z ixtiyorlari bilan aksiya paketlarini qatnashchilar guruhining biriga berishdan iborat. Odatda, ular bank yoki biron bir moliyaviy-kredit tashkiloti bo'lishi mumkin.

Uchinchi usuli korxonalar, kompaniyalar, tashkilotlarning bevosita MSG a'zolariga aylanib qolishidir. Aksiya paketlarini ixtiyoriy topshirish orqali har doim ham MSG tashkil etilavermaydi, balki bu holat tashkilotlarning bir-biriga qo'shilishi, birikishidan ham yuz berishi mumkin.

Xalqaro xarakterdagi MSG o'zining bosh kompaniyasi va boshqa mamlakatlardagi bo'limlari, filiallari, sho'ba korxonalarini jamiyatlaridan tashkil topadi. MSG moliyasiga xorijiy sarmoya qanchalik ko'proq kiritilsa, shunga muvofiq ravishda o'zining tuzilmaviy tashkilotlarida shuncha ko'p xorijiy bo'limlariga ega bo'ladi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, xorijga nafaqat moliyaviy-sanoat guruhlarining tarmoqlari, balki ularning bevosita moliyaviy kichik tarkiblari ham olib chiqilishi mumkin.

Bu o'z navbatida umumguruh shaklidagi moliyaviy muammolarni o'tkazish jarayonini tezlashtiradi hamda mahalliy sharoit bozor munosabatlari va ahvolidan kelib chiqib, barcha faoliyatning istiqbolini belgilab beradi (turli mamlakatlardagi valuta munosabatlarining o'zgarishi, inflatsiya darajasi va soliq imtiyozlari).

Zamonaviy MSG uchun o'z moliyaviy resurslari bilan bosh kompaniya va filiallar, filiallar va uning tarmoqlari o'rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirish katta ahamiyatga ega. Moliyalashtirishning bosh kompaniya tomonidan yoki filialdan filialga qarab amalga oshirilishi firmalarning umumiy strategiyasidan va ichki moliyaviy ahvolidan kelib chiqadi.

MSG faoliyatining kengayishi xorijiy tarmoqlar sonining hamda shunga muvofiq to'g'ridan-to'g'ri o'sishi, ko'payishi asosida olib borilishi e'tiborga olinishi shart.

Bular xorijdagi yangi ishlab chiqarish quvvatlarini moliyalashtirish yoki amalda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar aksiyalar nazorat paketini sotib olish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

MSG iqtisodiy va moliyaviy munosabatlarda bozor iqtisodiyoti davrida faoliyat olib borayotgan boshqa subyektlar oldida bir qator imtiyozlarga ega xomashyo yetishtirilishidan tortib, to mahsulot ishlab chiqarilishigacha bo'lgan jarayonlar texnologiya zanjirlari mustahkamlanadi va ishlab chiqarish integratsiyasi yuz beradi.

Faoliyatning diversifikatsiyalanishi bozor munosabatlaridagi barqarorlik va bardoshlikni ta'minlaydi

– ishlab chiqarishning qayta qurilishi uchun tuzilmaviy real bo'lgan imkoniyatlar va shart-sharoitlar yaratib beradi;

– ishlab chiqarish va moliyaviy maqsadlar uchun ko'zlangan kapital jamg'armalarini shakllantirishning ishonchli va real bo'lgan asoslari yaratiladi;

– MSG doirasida va uning tashqarisida moliyaviy resurslar bilan uning faoliyat chegarasini va ta'sir doirasini kengaytirishga qaratilgan imkoniyatlar paydo bo'ladi;

– MSG turli tarmoqlari o'rtasida tuzilgan guruhlarining strategiya tanloviga muvofiq kapitalni qayta taqsimlash jarayoni ro'y beradi;

– guruhlarining moliyaviy qudrati o'sadi, moliyaviy barqarorligi va bo'nak kapitalidan foydalanish samaradorligi oshadi.

MSG tashkiliy qurilishi markazlashtirilgan boshqaruvdan tubdan farq qiladi. Bular alohida guruhlarining tashkiliy jihatdan samaradorligi, vakolati va javobgarligi me'yori, o'zaro kelishilgan boshqaruv

qarorlarini qabul qilish jihatlarini o'z ichiga oladi. MSG tizimiga ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik faoliyatini tatbiq etish va uni bevosita iste'molchi faoliyatiga yaqinlashtirish ishlab chiqarishga ularni joriy etish muddatlarini keskin qisqartiradi. Marketing xizmati yo'lga qo'yilgani tufayli ta'minot va sotishga doir bo'lgan mablag' aylanishi maromiga tushadi va o'z o'rnini topadi.

Iqtisodiy maqsadga muvofiq investitsiya qarorlarini qabul qilish, guruhlar moliyaviy holati barqarorligini ta'minlaydigan vositadir. Shuning uchun MSG tizimida maxsus tahlil etish bo'linmalari mavjud bo'ladi. Uning tartibini investitsiya loyihalari tadqiqoti va uning joriy etilishiga mas'ul bo'lgan yuqori malakali ekspertlar tashkil etadi.

Investitsiya jarayonining faollashuviga ta'sir ko'rsatuvchi omillar:

- \* MSG doirasida to'g'ridan-to'g'ri moliyalashtirish, ya'ni qimmatli qog'ozlar ulushi hisobida investitsiya kompaniyalarini shakllantirish, bu jarayonda kreditlanadigan tashkilotlarning qiziqishlarini ortirish maqsadida qimmatli qog'ozlar sotib olinishining imkoniyatlarini qayta ko'rib chiqish;

- \* MSGning barcha qatnashchilari mablag'i hisobiga tavakkalchilik shaklidagi investitsiya loyihalarini moliyalashtirish ko'zda tutilgan fondlarni tashkil qilish;

- \* MSG a'zolarining aniq faoliyatlari bilan bevosita bog'langan va manfaatdor bo'lgan, moliyaviy resurslari jamlangan qo'shma, manfaatdor va sho'ba tashkilotlari mexanizmidan unumli foydalanish.

MSG faoliyati samaradorligini oshirish maqsadlarida quyidagi vazifalarni bajarish lozim bo'ladi:

- \* MSG tarkibiga nafaqat yirik, balki o'rta va hatto mayda korxonalarni kiritish va ular bilan belgilangan tartibda uzviy kooperatsiya aloqasini olib borish;

- \* MSG doirasida sho'ba, manfaatdor bo'lgan va qo'shma korxonalarni tuzish mexanizmini kengaytirish, shular qatori xorij kapitalini jalb etish;

- \* MSG konsernli asosini kengaytirish, bu o'z o'rnida texnologik zanjirlarning iqtisodiy asosini va xo'jalik yuritishda kooperatsiyalashning samaradorligini belgilab beradi;

- \* guruhlar doirasidagi moliyaviy tashkilotlar faoliyatlari shakli va turlarini kengaytirish, ularning tarkibiga nafaqat universal bo'lgan, balki ixtisoslashgan banklar, investitsiya fondlari va moliyaviy kompaniyalarni ham kiritish zarur. Bu tadbir vaqtincha bo'sh bo'lib turgan

moliyaviy resurslarni tavakkalchilik oqibatidan saqlab, jalb qilish va foydalanishda juda qo'l keladi;

\* MSG doirasida investitsiyalash darajasini ko'paytirish uchun davlat mablag'larini keng jalb qilish, bunda budjet assignovatsiyalarini to'g'ridan-to'g'ri ajratish yo'li bilan emas, balki banklararo kreditlarni ajratish yo'lidan foydalanish ahamiyatlidir;

\* mahalliy budjet va mintaqaviy banklar mablag'ini jalb qilish orqali mintaqaviy MSG larni tuzishni faollashtirish.

Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, keyingi paytlarda korxonalarining MSG tarkibiga kirish holati birmuncha ko'paydi. Buning sababi shundaki, manfaatli texnologik va xo'jalik aloqalarini yo'lga qo'yish maqsadida korxonalar va moliyaviy-kredit muassasalari ustidan aksiyadorlik nazoratini o'rnatish imkoniyati mavjud bo'lishidir. Juda ko'p korxonalarni esa mintaqaviy va manfaatli federal dasturlarni amalga oshirishda hamkorlik qilish, bunda zarur bo'lgan davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanish, aylanma mablag'larni to'ldirish resurslari va ishlab chiqarishning texnik jihatdan jihozlanish, uzoq muddatli va istiqbolli investitsiya loyihalarini o'zlashtirish imkoniyati paydo bo'lishi qiziqtirmoqda.

Dunyo tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, sanoat korxonalarini, tadqiqot ishlari bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar, savdo firmalari va banklari, ichki shartnoma munosabatlariga asoslangan ko'pgina tizimlarni o'z ichiga olgan MSGlar, ko'pgina mamlakatlarning bozor iqtisodiyoti munosabatlariga kirishida muhim rol o'ynamoqda.

Xuddi mana shu darajada ishlab chiqarish yo'lidagi tashkilotlar ratsional hamkorlikka erishadilar, davlat organlari bilan shartnoma aloqalari yaxshilanadi, bir qator xo'jalik subyektlari faoliyatida hamkorlik korporativ reja va dasturlar bajarilishi nazorati, ishlarni muvofiqlashtirish hamda tayyorgarlik ko'rish imkoniyatlari paydo bo'ladi. Natijada tashqi investorlarni jalb etish, fond bozorida faoliyatning korporativ strategiyasini amalga oshirish ishlari faollashadi, aksiyadorlar manfaatlarini himoya qilish va hayotga tatbiq etish, boshqa boshqaruv funksiyalarining bajarilishi tezlashadi. Mana shu asosda integratsiyalashgan va alohida olingan boshqaruv strukturalari munosabatlarini izlash jarayoni boshlanadi.

MSG samarali bozor iqtisodiyoti o'z mohiyati bilan davlat mikro-iqtisodiyotini boshqarishning retranslyatori bo'lib hisoblanadi. Shunday qilib, ishlab chiqarishning makroiqtisodiy boshqarilishi, xalqaro iqtisodiy hamkorlik qilish barqarorligi oshadi. MSG federal ijroi

hokimiyatining tabiiy hamkorlaridir. Ular ko'pgina mamlakatlarda bo'lganidek, o'z iqtisodiyotlarini tezkor modernizatsiyalanishi maqsadida strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishda qo'l keladi.

### **5.1.2. Korporatsiya faoliyati**

Taraqqiy etgan bozor iqtisodiyotiga asoslangan mamlakatlarda yirik ishlab chiqarishni boshqarishda korporatsiya eng ko'p tarqalgan tashkiliy boshqaruv hisoblanadi.

Bu mustaqil bo'lgan huquqiy shaxs sifatida tashkil topgan qatnashchilar manfaatini ifodalaydigan va himoya qiladigan tashkilot yoki tashkilotlar uyushmasidir.

Korporativ qonunchiligi asosida, korporatsiya uchun kim egalik qilishdan qat'i nazar huquqiy shaxs sifatida faoliyat ko'rsatadi. Korporatsiya o'z nomidan bitimlar tuzadi, kreditlar oladi, ssudalar beradi va boshqa faoliyatlarni olib boradi, aksiyadorlar korporatsiya harakati uchun javobgar emaslar. Mana shunday huquqiy mustaqillik korporatsiya uchun nihoyatda muhim bo'lgan shartdir. Idividual aksiyadorlar ko'p bo'lgan bunday sharoitda korporatsiyaning normal faoliyat olib borish uchun mustaqillikning ahamiyati katta.

Zamonaviy korporatsiya o'z tarkibida ko'plab sho'ba jamiyatlari, bo'limlari, filiallari, agentliklari, turli bosqichda xo'jalik yuritish mustaqilligi hamda turli huquqiy statuslari bo'lgan boshqa xo'jalik tuzilmalaridan tashkil topadi. Shuning uchun ham korporatsiya faoliyati uchun boshqarilish shakli va uslublari muhimdir.

Aksiyadorlar kompaniya ustidan bevosita rahbarlik olib bormaydi. Ular o'zlarining boshqarish huquqlarini uning prezidenti yoki bosh direktoriga beradilar. Lekin qandaydir usulda u qabul qiladigan qarorga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu o'rinda ular ko'pincha o'zlarining ovoz berish huquqlaridan foydalanadilar.

Har bir aksiya aksiyadorlar uchun ovoz huquqini beradi. Aksiyadorlar o'zlarining direktorlarini saylaydilar. Ular ijroi organ faoliyatini nazorat qilib boradi.

Kengash boshqaruvchilarini yollash va ishdan bo'shatish bilan birga ularning qabul qilgan qarorlarini qayta ko'rib chiqish va bekor qilish huquqlariga ega.

Korporatsiya qonunchiligiga ko'ra boshqaruv kengashi ma'muriyatini emas, balki uning paychilari manfaatlarini himoya qilishlari zarur.

Ko'pchilik korporatsiyalarga xos bo'lgan asosiy xususiyatlar shundan iboratki, ularning aksiyalari bozorda erkin ravishda sotilishi va sotib olinishi mumkin.

Korporatsiyalar bozorda iqtisodiyotning fundamental bo'lgan ikkita muammosini ochishda muhim rol o'ynaydi. Birinchisi yirik investitsiya uchun kapitalarni jalb etishdir.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda korporatsiyaning o'zi zarur bo'lgan mablag'larni topish imkoniyatiga ega. Buning uchun u minglab, hatto millionlab xususiy investorlarni o'z faoliyatiga jalb etadi. Ular o'z navbatida o'z kapitalarining joylashtiriluvidan manfaatdorlar. Korporatsiya faoliyatida ishtirok etish uning qatnashchilari uchun qator yengilliklar beradi, birinchidan, xususiy ulush aniq belgilangan bo'ladi va uni keyinchalik sotish mumkin bo'ladi, ikkinchidan paychilar chegaralangan javobgarlik bilan himoya qilingan bo'ladi. Yirik darajadagi loyihalarni amalga oshirish uchun mablag'larni jalb qilish korporatsiya sharoitida nihoyatda qulaydir.

Ikkinchi muammo diversifikatsiya, ya'ni tavakkalchilik harakati zararini yengillashtirishdir. Har bir investor kompaniyalarga oz miqdorda mablag'ni qo'yishga intiladi. Aksiyalari erkin tarzda sotiladigan va sotib olinadigan korporatsiyalar shu tarkibdagi diversifikatsiyalar uchun qulay sharoit yaratib beradi.

Hozirgi sharoitda korporatsiyani boshqarishda doimiy bo'lib qolgan, funksional va boshqa tuzilmalarni hamda zamonaviy shakllarni qo'llash mumkin. Markazlashgan rahbarlik qilishdan markazlashmagan boshqaruv tizimiga o'tishda qulay shakllardan foydalanish mumkin. Bu jarayonning asosiy ko'rinishlari quyidagilardir: ishlab chiqariladigan mahsulotlarning turlari bo'yicha kompaniyalarda bo'limlar tashkil etish, kompaniya yoki bir nechta bo'limlarga ularning ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatlarini muvofiqlashtirish uchun guruhli yuqori boshqaruvchilarni joriy etish, funksional organlarni oliy kooperativ rahbarlikka bo'ysundirish.

Korporatsiya boshqaruvi tuzilmalarini qayta markazlashtirish, umumkorporatsiya darajasidagi faoliyatni ishlab chiqarish xo'jalik sohasiga ajratishdir. Bu holda bo'limlarni boshqarish devoni keng vakolatga ega bo'ladi. Unga ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati natijalari va mahsulotlarining bozorga bardoshlilik uchun javobgarlik mas'uliyati yuklanadi. Oliy rahbarlar uchun uzoq muddatli istiqbolli vazifalar kengayib borayotgan tashqi aloqalar, direktorlar kengashi faoliyatini tashkillashtirish bilan shug'ullanish imkoniyatlari paydo bo'ladi.

Korporatsiya doirasida huquqiy va mas'ul turli organlar o'rtasida: marketing rahbarlari, texnik tadqiqotlar, ta'minot, ishlab chiqarish va sotish ishlari bo'yicha taqsimlanadi.

Bunday faoliyat ko'p turdagi mahsulotlar barqaror ishlab chiqariladigan tarmoqlarda katta ahamiyat kasb etadi. Chunki ishlab chiqarishning bunday holatida ko'p miqdorda iqtisod qilishning real imkoniyatlari mavjud bo'ladi. Bu sharoitda ishlab chiqarishni bir blokka jamlash maqsadga muvofiqdir (masalan, neft qazib olish, metallurgiya sanoati).

Bozor munosabatlarida iste'mol qilishning yuqori darajada konsentratsiyalanuvida barcha sotuvga doir faoliyatni birlashtirish katta ahamiyatga ega bo'ladi (masalan, aerokosmik sanoati).

Ishlab chiqarishda diversifikatsiyaning kengayishi, ichki va tashqi aloqalarning murakkablashib borishi, texnik yangiliklarni tatbiq etish dinamizmi, mahsulotlarni bozorda sotish raqobati kuchaygani jiddiy qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi va bu o'z navbatida boshqaruvning sof funksional shakllaridan foydalanishni yo'qqa chiqaradi. Korporatsiya tarkiblarining ko'payishi, ishlab chiqariladigan mahsulotlar turlarining va ularni bozorda sotish munosabatlarining ko'payishi natijasida boshqaruvning funksional tuzilmalari alohida funksional bo'yicha mas'uliyat va huquqlarning xilma-xilligidan kelib chiqib atrofda o'zgarishlarga yetarli darajada munosabat bildira olmay qoladilar. Buning natijasi o'laroq boshqaruvda mavqe ustunligi bo'yicha janjallar kelib chiqadi, zarur qarorlar qabul qilish uzoqqa cho'ziladi, kommunikatsiya chiziqlari uzayadi, nazorat qilish funksiyalarini amalga oshirish murakkablashadi.

Korporatsiya boshqaruvida unga doir o'rnatilgan qat'iy funksional chizmalaridan voz kechib, boshqaruvni tuzilma bo'linmalari bo'yicha amalga oshirish ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash darajasini o'stirishda yana ham yaqinroq namoyon bo'ladi.

Turli ko'rinisdagi mahsulotlar ishlab chiqarilishiga o'tilishi munosabati bilan funksional tuzilmalar ishlab chiqariladigan mahsulotlar turiga qarab avtonom disentralizatsiyalashgan bo'limlari bo'yicha boshqaruvni tashkillashtirish tomon yuz tutishi ko'rinadi.

Boshlang'ich ishlab chiqarish xo'jalik bo'linmalarini mustahkamlash, korporatsiyalarda disentralizatsiyalash chegaralarini belgilash, ishlab chiqarishga doir kamchiliklar va sarflash xarajatlarini kamaytirish bilan baholanadi. Yuqori rahbarlik bo'linmalarining ta'sirini kuchaytirish, qattiq moliyaviy nazorat o'rnatish va umum ishlab



chiqarish xo'jalik faoliyati jarayonini rejalashtirish ishlari bilan bog'liqdir.

Korporatsiyalarni boshqarishni yuqori darajada uyushtirish alohida diqqat-e'tiborni jalb etadi. Vazifalarni, javobgarlik mas'uliyatini va vakolatlilik chegaralarini taqsimlash shakllarini ishlab chiqish jarayoni ketmoqda.

Korporatsiyaning oliy boshqaruv mansablari quyidagicha differensiyalanadi: prezident yoki boshqaruv raisi, vitse-prezident, guruh vitse-prezident, ijrochi vitse-prezident, ijroiya qo'mitasi raisi va b.

Korporatsiyalar boshqaruvi tizimiga prezident maslahatchisi yoki bosh boshqaruvchi, korporatsiya faoliyatiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatuvchi tavsiyalar va halol baho beradigan hamda teng strategik tarzda kompaniya ishini ko'rib chiqadigan mustaqil ekspert lavozimi kiritilishi keyingi paytlarda ko'plab kuzatilmoqda.

Mustaqil ekspertiza o'tkazish uchun direktorlar kengashi tarkibiga iqtisod, bozor munosabatlari, moliya, kapital qo'yilishi, boshqaruv masalalari bo'yicha ixtisoslashgan olimlar kiritilmoqda. Ma'lum bir ishlar uchun javob bermaydigan va qandaydir alohida funktsiya bilan aloqador bo'lmagan bunday mutaxassis kompaniyaning direktorlaridan biri hisoblanadi va qabul qilinayotgan chora-tadbirlar, oliy rahbarlik qarori xarakteriga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadi.

Texnik taraqqiyotning istiqbolidagi yo'nalishi bilan aloqador bo'lgan bir qator yirik sanoat kompaniyalarida keyingi yillarda yangi texnika g'oyalarini tatbiq etadigan va uning tezkorlik bilan hayotga joriy etilishiga bevosita yordam beradigan oliy rahbarlik qoshida maxsus guruhlar tashkil qilish amaliyoti qo'llanilmoqda.

Korporatsiya boshqaruvi tizimida funksional shtablar xizmatlari faoliyatini yo'naltirish va tashkillashtirishdagi sezilarli o'zgarishlar ham shunday o'zgarishlarning natijasidir. Mazkur o'zgarishlar oliy rahbarlik ehtiyojlarini yaxshilash, korporatsiyalar turli tarmoqlariga xizmat ko'rsatishning funksional xizmatlarini ixtisoslash, rejalashtirish va nazorat ishlarining samaradorligini oshirishga qaratilgan. Kompaniya boshqaruvi tizimida atrof-muhit muammolari, iste'molchilar bilan bo'lgan munosabatlarni o'rganish va boshqa masalalar bilan shug'ullanuvchi organlar ham tuzilishi mumkin. Ishlar hajmining o'sishi, ishlab chiqarishning deversifikatsiyalanishi, bozor munosabatlarining murakkablashuvi, korporatsiya doirasida kompaniyalarning katta hududi tarqoqligi korporatsiya barcha asosiy xizmatlarining qayta markazlashtirilishiga olib keladi.

Korporatsiya darajasida funksional tarmoqlar soni kamayadi, shu bilan birga bo'limlarda ishlab chiqarish, sotish, tadqiqot va loyiha-konstruktorlik ishlari, moddiy texnika ta'minoti, transport xomashyosi, materiallar, yarim fabrikatlar va tayyor mahsulotlar bilan bog'liq ishlarga rahbarlik qiladigan shtab organlar tuziladi.

Korporatsiyaning tashkiliy taraqqiyoti bo'yicha funktsiyalar va tarmoqlarning paydo bo'lishi ahamiyatli tendensiyalardan sanaladi. Boshqaruv tashkiliy tizimini istiqbolli rejalashtirish, markazlashgan va markazlashmagan munosabatlarning o'zgarishini loyihalash yuqoridagi organlarning mazmunidir.

Korporatsiyani boshqarish amaliyotida yana bir jarayon – super bo'limlar tuzilishi ro'y berishi zarur bo'lgan ijobiy jarayondir.

Bu jarayon ikki xil yo'nalishda davom etadi: birinchi holda ikki yoki bir necha bo'limlar birlashadi va ular orasida korporatsiyaning mustaqil ravishdagi yirik mustaqil tarmoqlari paydo bo'ladi, boshqa holatda bevosita bir qator bo'linmalarining ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatini boshqaradigan guruhli apparat oliy bo'linmasida organ bo'lib qoladi.

Yirik ishlab chiqarish-xo'jalik guruhlarining tashkil topishi (super bo'limlar) mahsulotlarning yangi turlarini tadqiq etish va o'zlashtirish bilan bog'liq bo'lim, ma'lum mahsulotlarni iste'mol qiluvchilarga xizmat ko'rsatish bir necha bo'limlarning texnik, ishlab chiqarish va boshqarish potentsiallaridan foydalanishga to'g'ri keladi. Shunday guruhning asosiy faoliyati moliyaviy nazorat qilish, ishlab chiqarish va mahsulot sotishning uzoq muddatli rejalashtirishni ta'minlash, texnik tadqiqotlar va ilmiy izlanishlarni tashkillashtirishdan iboratdir.

Barcha yangi shakllarni tashkillashtirishning eng muhim elementi EHM asosida ishlaydigan boshqaruvning axborot tizimini yaratishdan iborat. Har bir taraqqiy etgan mamlakatning iqtisodi kuchli korporatsiyalar faoliyatiga tayanadi, dunyo bozori esa transmilliy korporatsiyasi faoliyatiga tayanadi. Bizning sanoatimizning tashkiliy tizimi korporativ tizimga yaqin turadi. Ko'plab bir-biriga yaqin turadigan korxonalar ratsional tashkil etilgan xo'jalik aloqalari va aniq texnologik zanjirli tarkiblarda faoliyat ko'rsatgan va tashkil topgan. Shunga qaramasdan ilgari boshqaruvning tarmoqli tizimi korporatsiya tipidagi tarmoqlarning integratsiyalashuvi va ko'p tarmoqli birlashmalarning tashkil bo'lishiga to'sqinlik qilgan. Bugungi kunda idoraviy to'siqlar yo'q. Shuning uchun ishlab chiqarishning tarmoqlararo shakllanishiga keng yo'l ochib berilishi lozim.

Vatanimiz iqtisodining tashkiliy tuzilmalarini kuchli tarmoqlararo korporatsiyasi asosida qayta qurish zaruriy amaliy vazifadir. Juda ko'p korxonalarining korporatsiya asosida qayta qurilishi ularning yashab qolishini ta'minlaydigan omillardandir. Kadrlarning ilmiy tarmoqlari, ijtimoiy infratuzilmalarning saqlanib qolishi, buyurtmalar olish, moddiy-texnik ta'minotni ta'minlash va tayyor mahsulotni sotish, qayta tashkil qilinishiga bog'liq. Bu yo'nalish o'tish davri qiyinchiliklarini yengishda ishonchli omildir.

Transmilliy korporatsiya (TMK) milliy darajaga ko'tarilgan korporatsiyaning alohida turidir. U o'z faoliyatining dunyo bozorida xorijiy filiallar va sho'ba jamiyatlari vositachiligida olib boruvchi tashkilotdir. Bu xorijiy aktivlari bo'lgan kompaniyadir, ya'ni kapitali va nazorati bo'yicha milliy hisoblanib, faoliyat yo'nalishi xalqaro asosda bo'ladi. Nazorat ostida bo'lgan xorijiy korxonalar tuzilishi (sho'ba jamiyatlari va filiallari) yirik milliy korporatsiyalarning kapitali eksport asosida yuz beradi. Hozirgi zamon sharoitida TMK dunyo bozorining asosiy subyektlaridan biri bo'lib qoldi. TMK taraqqiyoti xo'jalik hayotining internatsiyanishuvining kuchayishi asosida ro'y beradi.

TMK nazorat ostida bo'lgan xorijiy korxonalar asosida kengaygan xorijiy tarmoqlarni tuzadi va trestlar, konsernlar ko'rinishida faoliyat ko'rsatadi. Ular millatlararo korporatsiyalardan tubdan farq qiladi, chunki ular turli millatlar kapitalining birikuvidan tashkil topadi. TMK ishlab chiqarish yo'nalishi alohida xususiyatga ega. TMK XIX asr oxiri XX asr boshlarida yirik monopoliyalarning xorijga chiqarilishi bilan xorijiy ishlab chiqarish filiallari asosida tashkil topgan. XX asrning 50–60-yillardagi xorijiy iqtisodiy munosabatlar tizimida TMK o'zining munosib o'rini topdi, ular 50% atrofida sanoat ishlab chiqarishida va 60% atrofida dunyoning industrial rivojlangan mamlakatlari tashqi savdosini nazorat qila boshladi. Bugungi kunda TMK faoliyat doirasi tobora kengayib bormoqda, bu dunyo xo'jaligida internatsionallash jarayonining chuqurlashayotganidan dalolat beradi.

TMK boshqaruvining tashkiliy tizimlari bevosita uning mohiyati bilan uzviy bog'langan. Xorijda keng ko'lamdagi filiallar, vakolatxonalar va sho'ba firmalariga ega bo'lishiga qaramasdan TMK ma'lum bir mamlakat hududida bosh korxonalar sifatida huquqiy jihatdan ro'yxatdan o'tgan bo'ladi. Bosh ofisning oliy boshqaruv tarkibi kompaniyaning barcha «piramidalari», shu jumladan, uning xorijiy tarmoqlari ustidan nazorat o'rnatishga kafolatlangan. Bu uning qattiq markazlashgan xususiyatidan dalolat beradi.

Milliy kompaniyalarda boshqaruvning nomarkazlanishi jarayonining kuchayishi bilan TMK boshqaruvning yangi usullarini qo'llashga intiladi, buning uchun bosh ofisning oldingi funksiyalarini o'zining xorijiy tarmoqlariga beradi, bu tezkor boshqaruv jarayoniga, ayniqsa, taalluqlidir.

Nomarkazlashgan TMKda foyda olish markazlari yoki avtonom tarmoqlari asosan xo'jalik bo'limi hisoblanadi. Ular mahsulotlarni sotish va turli xizmatlarining mustaqil hisob-kitobini olib boradilar.

Ko'p hollarda strategik ahamiyatdagi xo'jalik markazlari bo'yicha boshqaruv tizimlarining bo'linish holati yuz beradi. Yuqorida sanab o'tilgan funksiyalardan tashqari bozordagi kelajak tendensiyalari, mahsulot raqobatbardoshligi, marketing izlanishlari va h.k. tahlillarini hisobga olgan holda mazkur tarmoq taraqqiyotining strategik rejalashtirilishi amalga oshiriladi.

Boshqaruvning nomarkazlashuvi bosh ofis tomonidan moliyaviy-iqtisodiy nazoratning qisqarishiga olib keldi va xorijiy tarmoqlarga doir qaror qabul qilishda keng ko'lamda faoliyat olib borish imkonini yaratdi. Shunga qaramasdan, ko'p yillar davomida hukmronlik qilgan boshqaruvning markazlashuvi ko'pgina TMK oliy boshqaruvning quyi bosqichga hukmronligi aniq ko'rinishdagi vertikal xususiyatga ega bo'ldi.

Vertikal integratsiya TMK ga kompaniyaning asosiy biznesi hamda ishlab chiqarishning bosqichma-bosqich, maxsus texnologiyaga asoslangan faoliyatni boshqarish imkoniyatini yaratadi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash zarurligi, faoliyatga yangi jarayonlarni tatbiq etish TMK boshqaruv tizimiga o'zgartirishlar kiritish zaruratini tug'dirdi. Kompaniyalarda boshqaruvning matrichli tizimi joriy etila boshladi. Bunda TMK boshqarish usuli nihoyatda kengayib ketdi, shuning uchun boshqaruvning sinalgan eng sodda vertikal va gorizontal aloqasiga o'tildi.

Boshqaruvning zamonaviy tarzda qayta qurilishi fan va texnikaning taraqqiyoti, eng avvalo, kompaniya ichki tuzilishi kompyuterlashgani bilan bog'liqdir.

Elektron aloqa axborotlarning elektron uzatilishi, kompaniya bosh ofisidagi global jarayonlarni faol boshqarish imkonini tug'diradi. Bu o'z navbatida joylarda taktik boshqaruvni amalga oshirish imkonini beradi. Boshqaruvning tashkiliy shakllari xo'jalik yuritish, yangi shakllarining taraqqiy etishi va unga moslanishi orqali yuzaga keladi.

### 5.1.3. Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va ularning turlari

*Xolding* – bu mulk egalari tomonidan bir qancha mustaqil Hissadorlik jamiyatlari faoliyatini nazorat qilish maqsadida bunyod etilgan jamiyatdir. Xoldingga birlashgan korxonalar, odatda, sho‘ba korxonalar deb ataladi. Xolding yoki bosh xolding kompaniyasi o‘zining sho‘ba korxonalari aksiyalarining nazorat paketlarini o‘zida jamlash yo‘li bilan moliya kapitalini to‘playdi. Aksiyalardan olinadigan dividendlar uning asosiy daromadi hisoblanadi. Xolding kompaniyasi o‘z navbatida o‘z aksiyalarini chiqarib Hissadorlik jamiyati shaklida ham namoyon bo‘lishi mumkin. Xolding qatnashchisining omonati pul mablag‘lari, qimmatbaho qog‘ozlar, asosiy vositalar yoki boshqa moddiy boyliklar shaklida bo‘ladi. Omonatlar qiymati barcha xolding qatnashchilari ishtirokida baholanadi.

Sho‘ba korxonalar ko‘pincha korxonaning rivojlanib borishi davomida bosh korxonalar tomonidan tashkil qilinadi va to‘la mustaqillikka ega bo‘lgan yuridik shaxs sifatida faoliyat ko‘rsatadi. Ammo, bosh (ona) korxonalar (kompaniya) sho‘ba korxonalar aksiyalarining asosiy qismi (nazorat paketi) egasi sifatida uning faoliyatiga ta‘sir o‘tkazishi mumkin.

Xolding kompaniyalari mustaqil faoliyat ko‘rsatuvchi alohida korxonalar aksiyalari nazorat paketlarini bitta shaxs tomonidan sotib olinishi orqali ham tashkil qilinishi mumkin.

Xoldinglar davlatga qarashli yoki xususiy bo‘lishi mumkin. Davlat xoldingida aksiyalar nazorat paketi davlatga tegishli bo‘ladi. Xolding kompaniyalari ikki xil bo‘lishi mumkin:

– moliyaviy xolding. U asosan nazorat boshqaruv vazifasini bajaradi;

– aralash xolding – turli xil xo‘jalik faoliyati va savdo-sotiq bilan shug‘ullanadi.

Mamlakat qonunchiligiga asosan xolding kompaniyalari quyidagicha tashkil etilishi mumkin:

- yirik korxonalarni qayta tashkil qilishda ularning tarkibiy bo‘linmalarini mustaqil yuridik shaxs (sho‘ba korxonalar) sifatida bunyod etish yo‘li bilan;

- yuridik jihatdan mustaqil korxonalarning aksiya paketlarini birlashtirish yo‘li bilan;

- yangi Hissadorlik jamiyatlari ta‘sis etish yo‘li bilan.

Xolding kompaniyalarini shakllantirish jarayoni mulkni korxonaning integratsion tarkibini saqlab qolgan holda davlat tasarrufidan chiqarishning bir vositasi sifatida qo'llanishi mumkin. Davlat xoldingida aksiyalar nazorat paketi davlat mulkiga, sho'ba korxonalar aksiyalari esa bosh xolding kompaniyasining mulkiga aylanadi. Davlat o'z aksiyalari paketi doirasida aksiyador korxonalar faoliyatini nazorat qiladi. Xolding aksiyalarining qolgan qismi mehnat jamoalari a'zolariga, xolding ta'minotchi va iste'molchilariga, banklarga, xorijiy investorlarga, er-kin savdo yoki obuna qilish yo'li bilan fuqarolarga sotilishi mumkin.

Quyidagi faoliyat sohalarida xolding kompaniyalari bunyod etilishiga ruxsat etilmaydi:

- ishlab chiqarish vositalari va iste'mol tovarlari savdosida;
- qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash va qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining moddiy texnikaviy ta'minotida;
- umumiy ovqatlanish va aholiga maishiy xizmat ko'rsatishda;
- transportda (temir yo'l, quvurli transport va faqat xalqaro yuk tashish bilan shug'ullanuvchi korxonalaridan tashqari).

Xolding kompaniyalarini tashkil etishda bundan boshqa cheklanishlar ham mavjud.

Bunyod etilayotgan xolding kompaniyalari avvaldan ishlab kelayotgan konsern, korporatsiya, assotsiatsiya yoki boshqa birlashma va korxonalari hamda davlat boshqaruv organlarining huquqiy vorislari bo'la olmaydilar. Xolding tashkil qilishning muhim sharti - bu korxonalar birlashuvining ixtiyoriy bo'lishi zarurligidir. Xolding ichida ma'muriy-buyruqbozlik munosabatlari bo'lmasligi lozim.

Xolding kompaniyasi boshqa kompaniyalarning nazorat aksiya paketlariga egalik qiluvchi tashkilot bo'lib, ularga nisbatan nazorat va boshqaruv munosabatlarini olib boradi. Xolding bozor munosabatlarini olib boradi. Xolding bozor munosabatlari sharoitida zamonaviy korporatsiya va boshqa tashkiliy tuzilmalarning xususiy boshqaruv va moliyaviy yadrosi hisoblanadi.

Faoliyat yuritishga ko'ra xoldinglar sof, tezkor va aralash tarmoqlar ko'rinishida bo'ladi. Sof xoldinglar o'z faoliyatlarini sho'ba jamiyatlariga nisbatan faqat nazorat boshqaruv funksiyalarini o'tash bilan olib boradi. Aralash xoldinglar esa tadbirkorlik faoliyati bilan aloqada bo'lgan sanoat, savdo, transport va boshqa jarayonlar bilan yuqorida bayon qilinganidan tashqari turli funksiyalarni ham bajaradi.

Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyati shundan iboratki, ular faqatgina boshqa aksiyadorlik jamiyatlarining aksiyalar paketini nazorat qiluvchi aksiyadorlar jamiyati manfaatini himoya qilmaydi. Ularning sho'ba va bo'ysinuvchi korxonalari o'z ustav kattaligiga ega bo'lgan huquqiy shaxslar hisoblanadilar. Islohotlar o'tkazish yillarida mazkur institutlarning faoliyat yuritishiga doir zarur tajribalar to'plandi.

*Hozirgi sharoitda xolding tizimining uchta turi: integrallangan sanoat kompaniyalari, konlomeratlar, bank xoldingi mavjud.* Tabiiy monopolit bo'lgan tarmoqlarda davlat nazorati o'zini oqlaydi. Barcha taraqqiy etgan mamlakatlarda davlat ayrim tarmoqlarni boshqarib tayinlab turadi. Masalan, elektr energiyasi tariflari ana shunday munosabatlarni talab qiladi.

Bundan tashqari davlat xususiylashtirish, tabiiy monopoliyalarni yiriklashtirish yoki qo'shish to'g'risida qaror qabul qiladi. Bunday tarmoqlarga nisbatan aksiyadorlik nazorati tabiiy jarayon hisoblanadi. Tabiiy monopoliyalarga nisbatan qo'llaniladigan davlat tomonidan muvofiqlashtirilib, boshqarib turiladigan jarayonlarni bozor qonunlari bo'yicha taraqqiy etadigan tarmoqlarga nisbatan qo'llab bo'lmaydi.

Xolding ma'lum tashkiliy tizim asosida tuzilishi va amalda faoliyat ko'rsatayotgan firmalarning nazorat aksiya paketlarini topshirish yo'li bilan tuziladi yoki yangi xoldingli aksiyadorlik jamiyati ham tuzilishi mumkin. Bunda yangidan tuzilgan jamiyatlar aksiyalari nazorat paketlarini o'zlarida saqlab qolinishi shart qilib qo'yiladi.

Hozirgi sharoitda asosan, **konglomerat** tipidagi yirik kompaniyalar oraliq xoldinglarini ham tuzishlari mumkin. Bular kompaniya tuzilmasidagi qat'iy bir vazifani bajaruvchi alohida jamiyatlar yoki tarmoqlar bo'lishi mumkin. Ular patent va litsenziyalangan xizmat ko'rsatish yordamida investitsiya xoldingi bilan shug'ullanishlari mumkin. Oraliq yoki subxoldinglarni tuzishdan maqsad ma'lum bir ish uchastkalarida barcha resurslar turlarini, intellektual potentsialni jamlashdan iboratdir. Bu o'z navbatida kompaniya manfaatidan kelib chiqib, turli faktorlar guruhidan maksimal darajada foydalanish imkonini yaratadi. Mazkur tendensiya ilmiy yo'nalishdagi ishlab chiqarishlar uchun xos bo'lgan xususiyatdir.

Bozor munosabatlaridagi xolding tizimi alohida olingan kompaniyalar oldida qator ustunliklarga ega. Bular xomashyo yetishtirishdan tortib, tayyor mahsulot ishlab chiqarishgacha bo'lgan tor doirada texnologik zanjirni tuzish, ularni iste'molchiga yetkazib berish, savdo, marketing va boshqa xizmat turlarida iqtisodni ta'minlash, ishlab

chiqarish diversifikatsiyasidan unumli foydalanish, yagona soliq va moliyaviy kredit siyosatini yuritish, xolding tizimi doirasida moliyaviy va investitsiya resurslari bilan foydali bo'lgan faoliyat olib borish imkoniyatlarini yaratishdan iborat.

Bundan tashqari xolding tizimiga kirgan har bir korxonada xolding aksiyalariga ega bo'lgach, xolding barcha subyektlarining samarali faoliyat yuritishida iqtisodiy manfaatdor bo'ladi.

Xolding kompaniyalari bir tomondan o'z nazorati ostida sanoat va savdo korxonalari moliyaviy institutlarni ham birlashtirishi mumkin. Ikkinchi tomondan o'z navbatida xolding kompaniyasi funksiyasini moliyaviy-kreditlar yordamida ishlab chiqarish va tijorat tashkilotlarini, investitsiya fondlari, sug'urta kompaniyalarini o'zida qamrab olgan yirik banklar va boshqa moliyaviy institutlar ham bajarishi mumkin.

Shunday xolding kompaniyalari mavjudki, ular sanoat korxonalari aksiya paketlarini boshqara turib, ishlab chiqarish masalalari bilan shug'ullanmaydilar, aksincha aksionerlarini tashkil etishga ixtisoslashadilar. Mazkur kompaniyalar nazorat paketlariga egalik qilishlari uchun juda ko'p kuch sarf qiladilar, keyin esa mazkur paketning ko'pgina qismini past narxlarda aukSIONlarda sotib yuboradilar. Bunday xoldinglar davlat kapitali ishtirokida tashkil etilsa ham, davlat budjetiga real foyda keltirmaydilar.

Xolding kompaniyasi turli sohada faoliyat yuritayotgan kompaniyalarga tegishli ko'pgina mulklar ustidan nazorat o'rnatishi mumkin. Ularning umumiy bahosi kompaniya sho'ba korxonalarining barcha umumiy aktividan yuqori bo'lishi mumkin. Xolding kompaniyasi boshqaruvining oliy organi aksiyadorlarning umumiy majlisi hisoblanadi, ular oralig'ida esa boshqaruv apparati hisoblanadi. Sho'ba korxonalari direktorlarining kengashi xolding rahbariyati tomonidan tayinlanadi va ularning ishonchli vakili hisoblanadi. Bosh xolding kompaniyasi taktika va strategiya masalalari bilan shug'ullanadi, taraqqiyot maqsadlarini belgilaydi, xolding tizimi subyektlari o'rtasida muvofiqlashtirish va kommunikatsiya aloqalarini amalga oshiradi, resurslarning optimal taqsimlanishi va foydalanishi maqsadida yagona moliyaviy rahbarlik faoliyatini olib boradi, oliy boshqaruv a'zolar takibini tanlaydi va tasdiqlaydi, resurslarni barcha turlarini boshqaradi, auditorlik faoliyatini yuritadi.

Xolding kompaniyasi tavsiyalar, ko'rsatmalar, farmoyishlar ishlab chiqarish bilan strategik rahbarlikni amalga oshiradi, sho'ba jamiyatlari tuzatuv kengashida ishtirok etadi, veto huquqidan foydalanadi, iqtisodiy



va moliyaviy ta'sir o'tkazish yo'li bilan rahbarlik qilishning turli xil uslublaridan foydalanadi.

Xolding kompaniyasining ustunlik jihatlari:

1) boshqa firma ustidan nazorat o'rnatishning huquqiy jihatdan soddaligi va birlashishi, qo'shilish yoki boshqa firmalar aktivini sotib olishdan ko'ra nisbatan arzonligi;

2) xolding tizimi jarayonida sho'ba korxonasi ixtiyorligiga va o'z fikrini bildirishga sharoit yaratiladi;

3) xolding nazoratidagi xorijiy sho'ba jamiyatlarini tuzish korporatsiya uchun korporativ tizim faoliyati cheklangan mamlakatlar bozoriga kirish uchun huquqiy asos yaratib beradi.

Quyidagi xillarda xolding kompaniyalari faoliyat yuritganda iqtisod uchun maksimal darajada foyda keltiradi:

– ishlab chiqarish yuqori darajada markazlashgan sanoat tarmoqlarida (masalan, qora va rangli metallurgiyada);

– tabiiy monopolchi bo'lgan tarmoqlarda (masalan, gaz sanoati, energetika);

– umumiy texnologik zanjirda birlashgan korxonalar konglomerat integratsiyasi yuz beradigan tarmoqlarda (masalan, neft qazib olish, neftni qayta ishlash);

– kriminal tijorat tuzilmalari korxonalarining aksiya, nazorat paketlarining nazoratsiz sotib olinishi ro'y berganda (bu holda aksiyalarning nazorat xolding kompaniyalariga berilishi lozim).

Xolding kompaniyalarini tuzishda differensialli yondashuv va uni qo'llab-quvvatlash shunday tizimlarning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Yangidan tuzilgan xolding kompaniyasi qonunchilikda belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilishi lozim. Qayd etilgan kundan boshlab, huquqiy shaxs hisoblanadi, firma nomlanishga, o'z belgisi va muhriga ega bo'ladi. Holding kompaniyalari o'z nomidan shartnomalar tuzadi, mulkiy va mulkiy bo'lmagan huquqlarga ega bo'ladi. Xolding kompaniyasi daromadlari ularning portfelida bo'lgan aksiyalar dividendlari va qimmatli qog'ozlar foizlari hamda tadbirkorlik faoliyatlari hisobidan shakllanadi, bunga kompaniyaning sho'ba korxonalari tomonidan o'zaro tuzilgan shartnomaga muvofiq xolding kompaniyasi hisob raqamiga o'tkazilgan pul mablag'lari ham kiradi.

Bugungi kunda milliy darajada yuzaga kelayotgan turli kompaniyalar o'rtasida xolding aksiyalariga o'zaro egalik qilish kabi uslubi ham keng yoyilmoqda. Bu kompaniyalar turli millatlarga mansub

bo'ladi. Xoldinglarning internatsiyalanishuvi ko'pgina yirik kompaniyalar turli mintaqa va mamlakatlarda o'z firmalarining vakolatxona, sho'ba jamiyatlarini ochishga bo'lgan intilishlari oqibatida yuz bermoqda. Mintaqaviy tarmoqlar bosh xolding kompaniyalar nazorati ostida bo'lgan mintaqaviy subxoldinglar bilan boshqarilmoqda.

Dunyo tajribasidan ma'lum bo'lishicha, xolding kompaniyalar tez sur'atlar bilan rivojlanib bermoqda va ular yirik korporatsiyalar ustidan barqaror nazorat o'rnatganlar. Shunisi e'tiborga molikki, subxoldinglarni joylashtirish masalasi bosh xolding kompaniyasi tomonidan hal qilinadi. Chunki bunda bir qator obyektiv omillar albatta, inobatga olinadi. Ishlab chiqarish va tijorat xarakteridagi masalalarni hal qilishdan tashqari bu masalada turli mamlakatlardagi soliq solish darajasi ham solishtirish yo'li bilan tahlil qilinadi.

Xolding kompaniyasining sho'ba jamiyatlari o'zaro munosabatlarida funksional va texnologik aloqalari mavjud bo'lmasa va iqtisodiyotning turli xil tarmoqlariga mansub bo'lsa, bunday kompaniyalar diversifikatsiyalangan hisoblanadi. Bunday xolding kompaniyalari sho'ba jamiyatlari faoliyatiga doir masalalarga faqat moliyaviy boshqaruv yo'li bilan aralashadi, boshqa tezkor masalalar har bir sho'ba jamiyati boshqaruv tomonidan mustaqil tarzda hal etiladi.

Xoldinglar mulkchilik shakliga ko'ra davlat, xususiy va aralash tarzdagi xususiy-davlat tuzilmaviy tarmoqlarga bo'linadi. Davlat xoldinglari milliy manfaatlardan kelib chiqib, xolding tarkibiga kiruvchi xo'jalik subyekti oldida turgan turli vazifalarni ado etishga ko'maklashadi, ularning bajarilishini ta'minlaydi. (Sanoat tarmoqlarining qayta tashkillanishiga ko'maklashishi, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, innovatsiya faoliyati, sotuv bozorlariga egalik qilish va h.k.). Davlat xoldinglari subxoldinglar orqali o'z faoliyatini turli tarmoqlarda olib boradi. Davlat xolding kompaniyalari bilan boshqariladigan aksiyadorlik kompaniyalari bozor sharoitida xususiy korporatsiyalar uchun amalda bo'lgan qonunchilik me'yorlariga amal qiladi.

Bugungi kun sharoitida shaxsiy xolding kompaniyalari va aralash shaxsiy davlat kompaniyalari oldingi o'rinlarda turadi. Bunda davlat shaxsiy firmalar aksionerlik kapitalida ishtirok etadi.

#### 5.1.4. Konsorsium birlashmalari

Konsorsium bitim asosida tuziladigan birlashmalar shaklidir (huquqiy shaxs sifatida tashkil etilishi yoki tashkil etilmasligi mumkin). Konsorsium zayomlar, aksiyalarni joylashtirish bo'yicha hamkorlikda yirik moliyaviy operatsiyalarni o'tkazish yoki ilmiy va kapitalni jalb qilish loyihalarini amalga oshirish uchun bir necha banklar, korxonalar, kompaniyalar, firmalar, ilmiy markazlar, davlat tuzilmalari bilan shartnoma asosida hamkorlik qilishni nazardi tutadi. Bu faoliyat xalqaro darajada ham olib borilishi mumkin.

Buning oqibatida bank va sanoat kapitalini qo'shib ketadi. Lekin konsorsium tarkibiga kiruvchi sheriklar to'liq holda o'zlarining iqtisodiy va huquqiy mustaqilliklarini saqlab qoladilar. Konsorsium maqsadlari bilan bog'liq bo'lgan faoliyatlar bundan mustasno. Konsorsium uning qatnashchilarining texnik va tijorat raqobatbardoshligini oshirish maqsadida tuziladi.

Konsorsiumning huquqiy shakli huquqiy shaxs sifatida tashkil topadi, mas'uliyati cheklangan aksiyadorlik jamiyatlari va boshqalar bo'lishi mumkin. Ular vaqtinchalik yoki doimiy faoliyat ko'rsatishi mumkin. Vaqtinchalik konsorsiumlar nisbatan katta miqdorda bo'lmagan milliy va xorijiy qimmatli qog'ozlarni joylashtirish hamda qisqa muddatli bitimlarni amalga oshirish uchun tuziladi. Doimiy konsorsiumlar ma'lum davlatlar yoki guruh mamlakatlarning qimmatli qog'ozlarini joylashtirish, ayrim aksiyadorlik jamiyatlari qog'ozlari bilan katta hajmdagi moliyaviy, tijorat va investitsiya muomalalarini olib boradi. Konsorsium odatda yirik bank yoki bank monopoliyasi tomonidan boshqariladi, kelishuv qatnashchilari-konsorlarni tanlaydi, qarz berish shartlarini yoki aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil qilish shartlarini ishlab chiqadi, hujjatlarni huquqiy rasmiylashtirish, qarzlarni birja kotirovkasiga kiritish, aksiya va boshqa qimmatli qog'ozlarni sotib oluvchilar o'rtasida joylashtirish bilan shug'ullanadi. Boshqaruvchi monopoliya konsorsium tomonidan chiqariladigan qimmatli qog'ozlarni sotishni ta'minlaydigan turli filiallar va agentliklari bo'lgan keng tarmoqqa ega bo'ladi. Konsorsium a'zolari vositachilik taqdirlanish huquqiga egadirlar. Raqobatlantirish miqdori zayomlarini joylashtirishdagi ularning unumli, aksiyalar emissiyalari summasi yoki konsorsium tomonidan sotilgan aksiyalar va qimmatli qog'ozlar summasiga proporsional tarzda belgilanadi.

XIX asr oxiri XX asr boshlarida konsorsiumlar asosan milliy va xalqaro bozorlarda moliyaviy operatsiyalarni bajarish uchun banklar o'rtasida bitimlar, kelishuvlar tuzish bilan shug'ullangan. XX asr o'rtalariga kelib, konsorsiumlar sanoat sohasida keng faoliyat yurita boshladi, ya'ni yirik sanoat, ilmiy texnika, qurilish va boshqa loyihalarni sotish bilan shug'ullanadi. Shu tarzda konsorsiumlar yirik sanoat birlashmalari tomonidan atom reaktorlari qurilishiga ham jalb etilganlar. Xususi va davlat tuzilmalari konsorsium qatnashchilari bo'lishi mumkin. Bugungi ilmiy-texnik taraqqiyot o'zining oliy nuqtasiga ko'tarilayotgan jarayonda, konsorsiumlar turli sohada faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqlarning yangi texnologiyalar bilan aloqador bo'lgan tuzilmalar bilan faoliyat ko'rsatishga intilmoqda. Konsorsiumlarning korxonalar bilan hamkorlikda ilmiy tadqiqot ishlarini olib borayotgani ana shu yo'nalishning belgisidir. Konsorsiumni boshqarish quyidagi tartibda olib boriladi. Uning a'zolari ichidan lider saylanadi va u qo'shma faoliyatni muvofiqlashtirib boradi. Shartnoma majburiyatlari yuzasidan javobgarlik umumiy hajmga qo'shgan ulushlariga qarab konsorsium a'zolariga tegishlidir. Konsorsium doirasida ulushli, hamjihatlik shaklidagi javobgarlik ma'suliyatlari bo'lishi mumkin.

Konsorsium har bir a'zosi o'z faoliyati ulushini moliyalashtiradi, o'z majburiyatiga tegishli qismni bajarish uchun tijorat va texnik tavakkalchilik oqibatini o'z bo'yniga oladi.

Konsorsium faoliyatining internatsionallanishi uning alohida xususiyatidir. Jumladan, xalqaro maydonda dunyo savdosi va kapitalarning harakatlanishiga doir moliyalashtirish masalalarida banklar bilan hamkorlik qilishi mumkin. Asosiy funksiyasi dunyoning istalgan mamlakatida kapital loyihalarni moliyalashtirish uchun zayomlarni joylashtirishdir. Shu yo'nalishdagi konsorsiumlar o'rta va yirik eksport qiluvchilarga o'z kreditlarini taklif etadi, valutaning barcha ko'rinishlarida vaqtli ulushlarni jalb qiladi. Qatnashchilar va paylarning taqsimlanishi konsorsiumning xalqaro xususiyatiga muvofiq keladi va uning doirasida turli mamlakatlar bank monopoliyalari o'rtasida bir bitimga erishiladi.

Zamonaviy konsorsiumlar uchun ko'p millatli vakolatlilik asosiy xususiyatga ega. Bugungi kunda bir butun davlatlar konsorsiumning qatnashchilari sifatida faoliyat ko'rsatmoqdalar. Xalqaro yo'ldoshli aloqa tizimi-intelsat ana shunday konsorsiumlardandir.

Keyingi o'n yilliklarda bir yo'nalishda faoliyat ko'rsatayotgan bir qator korxonalarining birlashish jarayoni kuzatilmoqda. Kartel shu

jarayonning hosilasidir. Faoliyatning bu shaklida, korxonalarining ishlab chiqarish va tijorat mustaqilligi saqlanadi, lekin bir qator masalalar bo'yicha ularning o'rtasida bitimlar tuziladi. Ishlab chiqarilgan mahsulot bahosi, kvotalari, sotish bozorlarini chegaralash, ishchi kuchini yollash shartlari va hokazo. Mahsulotlarni sotishga doir va ularning shartlariga binoan kartel bitimida tomonlar o'zaro majburiyatlarni qabul qiladilar.

Kartel qatnashchilari mahsulotlarni mustaqil tarzda sotadilar, lekin bu faoliyat tuzilgan shartnoma chegarasida bo'ladi: kelishuvda ko'zda tutilganidan kam bo'lmagan bahoda sotish; qat'iy kelishilgan me'yorda ishlab chiqarishni tashkillashtirish va sotish; ishlab chiqarishning umumiy hajmi doirasida yoki aniq mahsulot turini sotish kvotasi bo'yicha sotish bozorlarini chegaralash. Kvota qoidasi yoki sotishga doir munosabatlarda o'zganing faoliyatida aralashish jarimaga tortiladi va u kartel g'aznasiga to'lanadi. Kartel kelishuvlarida ishchi ko'chini yollash shartlari ham belgilab qo'yilgan. Kartel munosabatlari chuqurlashgan sari patent kelishuvi, o'zaro ilmiy-texnika axborotlari, nau-xau va b. bilan almashuv jarayonlari kuzatilmoqda.

Kartel munosabatlari ishlab chiqarishning konsentratsiyalanishi, kapitalning markazlashuvi oqibatida XIX asr oxirlarida paydo bo'ldi. Sanoatning kartellanishiga xorijiy raqobatning chegaralanishi uchun hukumatlarning olib borgan siyosati va biznesmenlarning tashqi bozorni egallash maqsadidagi urinishlari sabab bo'ladi.

Iqtisodiy adabiyotda mulkchilik shakllarini xususiy va davlat karteliga bo'linadi. Nazariy jihatdan kartellar hukumat ko'rsatmalari asosida faoliyat ko'rsatishlari lozim. Negaki, hukumat qarashlariga kartel sanoat tarmog'i kuchli ta'sir o'tkazadi. Xususiy kartellar, xususiy mulkdorlar o'rtasidagi kelishuvlarga asoslanib faoliyat ko'rsatishadi hamda o'zlarining tutgan mavqei va sharoitlariga qarab davlat hokimiyati organlari talablarini inobatga olishi yoki olmasligi mumkin. Bunda tuzilgan kelishuv tipi, kartel tuzilishining o'rni va vaqti, davlat qurilishining tipi va boshqa holatlar muhim rol o'ynaydi. Ko'p hollarda kartellar xalqaro munosabatlar tipidagi kelishuvlarga moyil bo'ladi, shu bilan birga faqatgina ayrim xalqaro kartellar xususiy monopoliya sifatida tuzilgan bo'lsa, ko'pchiligi esa milliy hukumatlar o'rtasidagi o'zaro kelishuvga binoan xalqaro miqyosda faoliyat ko'rsatmoqda.

Hozirgi sharoitda kartellar o'z a'zolaridan foyda ko'rishning maksimal eng yuqori darajada bo'lishini, sarflarning esa eng past darajada bo'lishini talab qilmoqda. Shunga ko'ra kartellar ishlab chiqarish darajasi o'sishida texnik-iqtisodiy asosining ahamiyatini

tushungan holda har jihatdan samarasiz bo'lgan ishlab chiqarish tarmoqlaridan osonlik bilan voz kechadi.

Yuqoridagi holatlarga ko'ra kartellarda o'z a'zolariga nisbatan zo'rlash tizimi mavjud bo'lib, umumiy o'rnatilgan qoidalarni buzganlik uchun jazo choralari ham qo'llaniladi. Qoida buzarlik holatlari ochiq turda o'tkaziladigan kimoshdi savdolarida aniqlanadi va ularga shu onning o'zidayoq jazo choralari qo'llaniladi. Yopiq tarzda o'tkaziladigan kim oshdi savdolarida qoidabuzarlikni aniqlash mushkul, chunki ochiq tarzda kartel qatnashchilari kvota o'zgarishi va mahsulotlar bahosi haqida tezkor ma'lumot olishlari murakkab.

Odatda quyi bosqichdagi firmalar kartel bilan bo'lgan bozor munosabatlaridan tashqarida ancha qulay sharoitda bo'lishadi. Agar ular kartel bahosini belgilashsa, bu baho o'sha tarmoq firmasining monopollashgan bahosidan past bo'lishi mumkin. Kartel bahosiga kichik firmalar ham o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Chunki kichik darajadagi firma kartel o'rnatgan bahoga nisbatan o'z mahsulotini past bahoda sotishi mumkin. Mana shunday kichik firma kartel a'zosi bo'lishi bilan kartel bahosini yuqori darajada turishini qo'llab-quvvatlab turadi. Lekin har doim sharoit tug'ilib qolganda o'z mahsulotini undan past bahoda sotish payida bo'ladi. Mana shunday faoliyat ko'rsatuvchi kichik firmalarning ko'payishi ularga nisbatan yirik subyektlarning jazo choralari qo'llashga majbur qiladi yoki oxir-oqibatda kartel munosabatlarini barbod qiladi.

Davlat kartellari xususiy shakldagi kartellardan keskin farq qiladi. Davlat kartellari kichik va yuqori xarajatli firmalar manfaatini ko'zlab kvotlashni amalga oshirsa, xususiy kartellar buning aksini amalga oshirishi mumkin.

Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kartellar turli sabablarga ko'ra bozor ko'lamining kengayishiga olib keladi. Yuqori foyda olish istiqboli bozorning qo'shimcha subyektlarini o'ziga jalb qiladi. Yuqori baholar qo'shimcha daromad olishning doimiy manbai bo'lib qoladi. Maromiga yetgan raqobat sharoitida aslida ana shunday qo'shimcha daromad olish mumkin.

Amalda faoliyat ko'rsatayotgan firmalar sotish hajmi ko'payishiga ta'sir etgan taqdirda tez-tez o'zlarining ishlab chiqarish quvvatlari zaxirasini ishga soladilar, negaki, joriy xarajatlardan ancha oshib tushadigan baho jarayonida, qo'shimcha uyushtirilgan savdo-sotiq firmalarning o'sib borayotgan sarf-xarajatlarini qoplash ahamiyatiga ega bo'ladi.

Qo'shimcha ishlab chiqarish quvvatlarining kiritilishi mahsulot bahosining o'sishiga ta'sir etib, foyda olishning me'yoriy darajasi pasayishi kuzatilsa, kartel baholarining tenglashuvi ro'y beradi. Bu holda ishlab chiqaruvchi uchun ishlab chiqarishni kengaytirish manfaat keltirmaydi.

Zaxiradagi ishlab chiqarish quvvatlarini ish faoliyatiga kiritish muammosi xususiy kartellar uchun ham xarakterlidir.

Juda ko'p mamlakatlarda jamiyat manfaatlariga muvofiq keladigan belgilangan ma'lum turdagi kartellar tuzish tajribasi qo'llanmoqda. Jumladan, ko'pgina industriyasi taraqqiy etgan mamlakatlarda eksport kartellari tuzilishiga ahamiyat berilib kelinmoqda. Negaki, ular xalqaro bozorda milliy manfaatlarning himoyalinishiga xizmat qilmoqda. Mana shunday kartellarning xorijdagi faoliyatlari mustahkamlanib borishi bilan kartel egasi bo'lgan davlatlarning milliy daromadlari ham o'sib boradi. Lekin ko'pgina davlatlar baravariga mana shunday faoliyat olib borishga harakat qilsa, oxir-oqibatda bu barcha mamlakatlar uchun katta yo'qotishlarni keltirib chiqarishdir.

Davlat kartellarining tuzilishi har doim import kvotalarining o'rnatilishiga olib keladi. Hukumat tomonidan importga doir litsenziyalar savdo-sotiqqa doir chegaralashda taqsimlanadi.

Bugungi kunda import kvotalarini o'rnatishning asosiy maqsadi proteksionizm va kamyob bo'lgan xorijiy buyumlarni taqsimlashdir. Bir qator mamlakatlar kartellardan o'sishdan to'xtagan tarmoqlarga yordam ko'rsatish sifatida foydalanmoqdalar. O'sishdan to'xtash arafasida turgan korxonalar, ma'lum davlat organi tomonidan qo'llab-quvvatlanishi yordamida, bir yil yoki undan kam bo'lgan muddatda o'z kartelini tuzishi mumkin. Ana shunday vaqtinchalik kartel iqtisodiyotdagi umumiy o'sishdan to'xtash natijasida ko'proq zarar ko'rgan tarmoqlarga yordam bera oladigan eng kam chiqimli vosita bo'lishi mumkin. Iqtisodiy yuksalish va gullab-yashnash sharoitida yomon ishlayotgan firmalarning inqirozga yuz tutishi oqibatida kapitalning samarali ishlab chiqaruvchilarning oqimiga o'tib qolishi muqarrar. Shunga ko'ra «dipressiyali» kartel iqtisodda ijobiy rol o'ynashi mumkin.

Sindikata-birlashmaning tashkiliy shakli hisoblanib, ularning xususiyati mahsulotlarni sotish nazoratini o'rnatish va monopoli foyda olish uchun xomashyolarni sotib olish maqsadlarida sanoatning bir tarmoqli korxonalarini bilan bitimlar tuzishdan iborat. Sindikat tarkibiga kiruvchi korxonalar ishlab chiqarish huquqiy mustaqilligini saqlab qoladi, lekin tijorat mustaqilligiga ega bo'lmaydi.

Sindikatning barcha qatnashchilari o'z mahsulotlarini yagona organ–sotish idorasi orqali amalga oshiradi. Bu bilan turkumli mahsulotlarni monopoli bo'lgan yuqori baholarda sotishiga erishiladi. Sotish idorasi korxonalar mahsulotlarini sindikat tomonidan oldindan o'rnatilgan baholarda sotib oladi.

Sotish idorasining funksiyasiga barcha buyurtmalarni markazlashtirish va qat'iy o'rnatilgan kvotalarga muvofiq ularni qatnashchilar o'rtasida taqsimlash vazifalari ham kiradi. Bundan tashqari sindikat monopoli tarzidagi quyi baholarda o'z qatnashchilari uchun xomashyo sotib olishni ham amalga oshirish mumkin. Shunday qilib, savdo muomalalarining markazlashuvi sindikat qatnashchilari uchun past baholarda xomashyo sotib olish va yuqori baholarda o'z mahsulotlarini sotish va bozorda o'z mahsulotlariga o'zlari maqbul bo'lgan baholarni o'rnatish imkonini beradi.

Sindikatlari, odatda aksiyadorlik jamiyatlari shaklida tuziladi. Alohida korxonalardan tashqari sindikat qatnashchilari sifatida bir butun trestlar va konsernlar ham faoliyat ko'rsatishlari mumkin. Trestlar va konsernlar sindikat taraqqiyotining keyingi taraqqiyotida yetakchi rol o'ynay boshlaydi.

Natijada, ichki bozorda kichik va o'rta korxonalar ustidan nazorat qilish zarurati tug'ildi va tashqi bozorda ekspansiya amalga oshira boshlandi.

Sindikatlari mahsulotlar ishlab chiqaradigan firmalar va qoloch korxonalar bilan raqobatlashadi. Uning tarkibidagi qatnashchilar ham o'zaro raqobatlashish munosabatida bo'ladi. Bu raqobat buyurtma olish va kvotani belgilashda yaqqol namoyon bo'ladi, bu o'z navbatida sindikatning kuchsizlanishiga va oxir-oqibatda uning tarqab ketishiga sabab bo'lishi mumkin.

Sindikatlik faoliyati XX asr boshlarida Rossiya, Germaniya, Fransiya kabi davlatlarda keng tus oldi. 1887-yilda Rossiyada birinchi bo'lib qand ishlab chiqaruvchilar monopolistik sindikatlar birlashmasi paydo bo'ldi. 1900–1903-yillarda esa og'ir sanoat sohasida yirik sindikatlar tuzilgan.

Yangi iqtisodiy siyosatni (NEP) o'tkazish jarayonida o'zaro shartnoma va bitimlarga asoslangan ixtiyoriy ravishda birlashgan davlat sanoat tresti sindikati sifatida qaralar edi.

Hozirgi sharoitda bir tarmoqli monopolistik birlashma shaklidagi sindikatlar o'z ahamiyatini yo'qotgan bo'lib, u o'z o'rnini konglomerat,



korporatsiya, konsern shaklidagi murakkab tuzilmalarga bo'shatib bermoqda.

Trestlarga xos bo'lgan xususiyat shundan iboratki, ularda xususiy mulk jamlanib, bir yoki bir necha tarmoqli korxonalar boshqariladi, ularda ishlab chiqarish va tijorat mustaqilligi bo'lmaydi. Trestning asosiy tashkiliy shakli aksiyadorlik kompaniyasidir. O'z korxonalarining egalari bo'lgan tadbirkorlar trest tarkibiga kirar ekanlar, ushbu trestning aksiyadorlari hisoblanib, ularning korxonalari yagona rahbarlikka bo'ysunadi.

Rivojlangan mamlakatlarda trestlar faoliyatining ayrim turlarini chegaralash uchun trestga qarshi qonunchilik qabul qilingan.

Uning ta'siri ostida monopoliya shakli o'zgaradi. Tashkiliy shaklda o'z ahamiyatini yo'qotgan trestlar o'rniga sanoatni boshqarish uchun taraqqiy etgan boshqa birlashmalar-konsernlar, konglomeratlar yuzaga keladi.

Ma'lumki trest boshida ishlab chiqarish, mahsulotlarni sotish, birlashma tarkibiga kiruvchi barcha korxonalarining moliyaviy ishlari bilan shug'ullanuvchi boshqaruv turadi.

Trestning har bir qatnashchisi o'zlarining qo'shgan ulushlari darajasida ma'lum miqdordagi aksiya paketiga ega bo'ladi. Shunga muvofiq u trest faoliyatida ishtirok etadi va foyda ulushiga egalik qiladi. Kartel va sindikatlardan ko'ra yuqori mavqeda turgan trest uchun kapitallarning sharoitga moslab muvofiqlashtirib borilishini uyushtirishi uning raqobatbardoshligini oshiradi, qatnashchilari uchun esa yuqori darajadagi foydaning kelib tushishini ta'minlaydi. Ammo, trestda kapitalning markazlashuv jarayoni muqobillashmagan bo'ladi, negaki, umumiy foydaning har bir qatnashchi qo'shgan ulushiga qarab taqsimlanishi yagona investitsiya fondini tashkil qilishga to'stinlik qiladi.

Trestlar turli ko'rinishda faoliyat olib boradilar. Birikuvlari nuqtaiy nazaridan trestlar garchi shakliy jihatdan mustaqil hisoblansalarda, haqiqatda esa bosh moliyaviy markaz bo'lgan xolding kompaniyalarga bo'ysunadi.

Bundan tashqari trestlar bir yoki bir necha tarmoqlardan tarkib topgan, lekin bir-birlari bilan o'zaro aloqada bo'lgan korxonalaridan tashkil topadi. Kombinatlar ana shunday tarkiblarning bir ko'rinishi bo'lib, birlashmaning boshqa turlariga qaraganda bir qator ustunlikka ega. Birinchidan, turli tarmoqlar birlashuvidan tarkib topgan kombinatlarning daromadlari nisbatan barqarordir va o'zining moddiy,

moliyaviy va boshqa resurslaridan unumli foydalanish imkoniyatiga ega.

Ikkinchidan, tayyor mahsulotlarni tayyorlashga doir uzviy texnologik zanjirni yaratadi va bu o'z navbatida birlashma foyda olish hajmining ko'payishiga xizmat qiladi.

Trest tarkibiga kiruvchi korxonalarni nazorat qilish, nazorat aksiya paketlari yoki alohida ahamiyatli ishonch sertifikatlari yordamida amalga oshiriladi.

## **Xulosa**

Bugungi kunda zamonaviy moliyaviy sanoat guruhi bir-biri bilan bog'liq bo'lgan ko'pgina faoliyatlarni o'z ichiga olgan tizimlardan iborat. Mazkur tuzilmalar korxonalarining kapitallari, turli moliyaviy kredit va investitsiyalarning birlashuvi oqibatida yuzaga keladi. Ularning bosh maqsadi foyda olishni yuqori bosqichga ko'tarish, ishlab chiqarish va moliyaviy munosabatlarning samaradorligini oshirish, tashqi va ichki bozorda o'zaro raqobatni kuchaytirish, texnologiya va kooperatsiya aloqalarni mustahkamlash, guruh va guruhga kirgan har bir a'zoning iqtisodiy ehtiyoji o'sishini ta'minlashdan iborat. Moliyaviy sanoat guruhining rivoji va takomillashuvi bugungi sharoitda zamonaviy yirik ishlab chiqarishni shakllantirishdagi istiqbolli yo'ldir.

### **5.2. Innovatsion texnologik faoliyat innovatsion menejment obyektini sifatida**

#### **5.2.1. Innovatsion menejment obyektini**

#### **5.2.2. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi**

#### **5.2.3. Milliy tizim, innovatsion faoliyatni xalqaro boshqarilishi**

#### **5.2.4. Innovatsion faoliyatda davlat mexanizmini boshqarish**

#### **5.2.5. Innovatsion menejmentning asosiy funksiyalari**

#### **5.2.6. Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning munda-rijasi va vazifalari**

#### **5.2.1. Innovatsion menejment obyektini**

Hamma kelajakdagi o'zgarishlar, iqtisodiy ta'minlash va aholining turmush tarzini o'sishi innovatsion faoliyat bilan bog'liq-insoniyatni

siljish omili hisoblanadi. Bu asosan yangi industriya va innovatsion kapitalni siljishdan keyin informatsion davr yaraladi.

Innovatsion tadbirkorlik 2 ta asosiy guruhga ajratiladi:

– iqtisodiy aylanmada yangiliklar yaratish va foydalanish (inn-on tad.);

– ishlab chiqarish marketingi (bozor tadbirkorligi).

Yuqoridan kelib chiqqan holda innovatsion faoliyat yuqori iqtisodiy potensial, yakka innovatsiya, yuqori darajadagi tavakkalchilikka tayanib ushbu faoliyatni o'rganishga olib keladi. Shuning uchun ham yangi inovatika degan fan yaraldi. Iqtisodiy irivojlanish boshqaruvidagi kabi bunda ham asosiy rol innovatsion menejment o'ynaydi, lekin boshqarish obyekti innovatsiya bo'lib qoladi.

Jamiyatning ishlab chiqarishni o'sishi bilan inovatika fani yaralgan. Innovatsiya nazariyasini 1925-yil prof. N.D. Kondratev yaratadi va fanga kiritdi, jamiyat ishlab chiqarishdagi to'liq inqilob o'zgarish nazariyasi, ya'ni uzun, o'rta va qisqa yoki katta, o'rta, kichik to'liq inqilob konyuktura to'liq inqilob aylanmasidir. Uzoq ishlab chiqarish doimiyligi passiv kapital qismi hisoblanadi. (bino, kommunikatsiya va boshqalar). Bularni davomiyligi 40-60 yil, o'rta aktiv kapitalni almashinishiga (transport vositalari, jihozlar va boshqalar) bularni davomiyligi bozor konyukturasining o'zgarish ma'lum bir mahsulot turi bilan xarakterlaydi va 3-3,5 yil davom etadi.

Kondratevning to'liq inqilob nazariyasini avstraliyalik iqtisodchi I.I.Shumnerjer rivojlantirdi. To'liq inqilob o'zgarishini kichik doimiyligini, qiymat o'rni raqobatni o'sishiga undan tashqari monopoliyani o'sishi konsepsiyasini ishlab chiqdi.

Bugungi davr ketma-ketligi jamiyat ishlab chiqarishda texnologik almashinish bilan bog'landi. Texnologiya faqatgina ishlab chiqarishni qamrab olmasdan, balki jamiyatni iqtisodiyotini (tabiatni) harakatini qamrab oladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida texnologiyasiz kapitalni o'sishini, bozor funksiyalarini va jamiyat iqtisodiyotini rivojlantirib bo'lmaydi. Hamma xo'jalik ishlab chiqarish tashkilotlarini rivojlantirish darajasi va raqobatbardoshligi uning texnologik bazasini holatiga qarab aniqlanadi. Ishlab chiqaruvchilar bor texnologiyalardan foydalanib texnologik xodimlarni tayyorlaydi.

Ishlab chiqarishni rivojlantirishda tashkilot resurslari, mehnatni sifati va harakatga bog'liq bo'ladi. Shuning uchun ko'pchilik zamonaviy va ilmiy texnikaviy ishlab chiqarishda, iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik muammolarni texnologiyalarni rivojlantirishsiz bajarib bo'lmaydi-

yaratilgan o'suvchi texnologiyalardan keng miqdorda foydalanish, texnologiya jihatdan bo'lish, ilmiy texnologiya jihozlarini barcha turdagi ommaviy faoliyatga keng tarqatildi.

S. YU. Glazev texnologiyani 5 ta yo'lini ajratadi, ularni har biri o'zining asosiy omiliga ega, tashkilotni yangi ishlab chiqargan mahsulotga va yangi yaratilgan texnologiya ta'sir etadi, yangi xom-ashyoni paydo bo'lishini va bozorni mustahkamlaydi. Shundan kelib chiqib, yagona texnologiya ishlab chiqarish darajasini tushinishda o'zaro vertikal bog'langan va gorizontal bir turdagi resurslar oqimi va umumiy ilmiy-texnika potentsiallari va umumiy ishchi kuchi resurslar bazasiga ajratiladi. Agar mavjud texnologiyada o'sish bo'lmasa. Yangi tashkilotda ishlab chiqarishga ehtiyoj tug'ilsa, ilmiy-texnika potentsiali hisobiga erishiladi. Dunyoviy rivojlanish yangiliklarini ishlab chiqarish bilan bog'lagan. Innovatsion kapital bo'lib harakatlantiruvchi kuch xizmat qiladi.

«Innovatsiya» va «Innovatsion jarayon» bir-biriga yaqin bo'lsa ham, bir-biridan farq qiladi.

«Innovatsiya» (yangilik kiritish)–innovatsion faoliyatning oxirgi natijasi bo'ladi, mahsulotni yangi va to'liq ko'rinishda sotish, bundan tashqari yangi texnologiya jarayonining ko'rinishida ommaviy texnologiya jarayonining ko'rinishida amaliy faoliyatda qo'llashdir. Innovatsiya ijodiy faoliyatda yangi ishlab chiqarish narxlarida ilmiy izlanishlarda va qayta ishlarda ishlab chiqarish faoliyatiga qaratilgan jarayonda ijtimoiy, iqtisodiy va huquqiy aloqalar jamiyat har xil jabhalarida ko'rish mumkin. Innovatsiyaning asosiy belgilari ilmiy texnikaviy yangilik, ishlab chiqarish va tijorat savdosidir. Vaqt o'tishi bilan yangiliklarni yaratish va innovatsiyaga tatbiq qilishiga tashqi innovatsiya deyiladi.

Innovatsion jarayonni yaratish puxta bajarilgan va keng tarqalgan yangi qarashlar, bozorga yangilik kiritish, tijorat jarayonlari bilan bog'liq. Innovatsion faoliyat bu tijorat, ilmiy izlanish va foydalanishga qaratilgan yangi kuch va chiqarilgan mahsulotlar nomenklaturasini kengaytirish, ish va xizmat, ularning sifatini oshirish va ichki va tashqi bozorda sotishdir.

Innovatsion jarayonni 3 ta firmasi ajratiladi: oddiy ichki tashkilot (tabiiy), oddiy xalqaro tashkilot (tovarbob) va kengaytirilgan. Oddiy ichki tashkilot innovatsion jarayonda joy egallaydi, qachonki yaratilgan mahsulot, yangiliklar va tovarga xos bo'lgan xususiyat ishlatilsa, ichki tashkilotda qabul qilinmaydi. Oddiy xalqaro tashkilotda yangi oldi-sotdi uning ehtiyojidan kelib chiqqan holda innovatsion jarayon yaratiladi.

Kengaytirilgan innovatsion jarayonda ishlab chiqarish texnologiyasi buzilishiga olib keladi va yangi ishlab chiqarish dunyoqarashini vujudga keltiradi, ishlab chiqarilgan mahsulotga raqobatni keltirib chiqaradi.

Oddiy innovatsion jarayonga o'tishning 2 xil usuli bor:

– Yaratilgan va tarqatilgan yangiliklar.

– Difuzion dunyoqarash.

Birinchi fazaga ilmiy izlanishlar, muhandislik tajriba ishlari, tajribali tashkilot va tijorat ishlab chiqaruvchilarni o'z ichiga oladi.

Ikkinchi fazada ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar orasida hammabob kerakli o'sishni ta'minlaydi. Bunday rol birinchi fazada muhim o'suvchi dunyoqarashlarni sotilishi uchun imkoniyat yaratilish va ikkinchi fazada sotiladi.

Innovatsion infrastukturani yaratilishiga kerakli elementlar-innovatsion texnologiya markazlari (I.T.M.). Shartli ishlab chiqarishda innovatsion yangiliklarni tez tushirib yuboradi. Katta korxonalarni ilmiy texnik yangiliklarga va yuqori texnologiyalarga, kichik va o'rta korxonalarni ko'tarilishi, kichik xarajatlarda mahsulotni ishlab chiqarish va bu korxonalarda tashkil qilishda o'lchab bo'lmas hamda tavakkalchilik baholarida yangi texnologiyalar asosida tashkil etilgan.

### **5.2.2. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi**

Menejment iqtisodiy ilmiy va ishbilarmonlik faoliyatiga chuqur kirib boradi.

Menejment tushunchasi har xil korxonaning ijtimoiy iqtisodiy jarayonlarida ishlatiladi. Umumiy menejment qatorida usullar, usullar va funksiyalar, barcha korxonalariga butunligicha qabul qilinadigan va ishlatiladigan maxsus shakllarni va usullarni boshqarishni, menejment sifati, tavakkalchilik menejmenti va boshqa tushunchalar mavjud.

Innovatsion menejment innovatsion jarayon bo'ladigan menejment vazifasi bo'lib hisoblanadi.

Innovatsion menejment faoliyat va jarayon yechimini qabul qilish zarurdir – umumiy texnologik vazifa va masala ish tarkibi innovatsion tizimda aniqlanadigan innovatsiya bilan boshlanadigan boshqaruv faoliyatini o'z ichiga qamrab olgan. Har bir yo'nalish alohida bosqichdan iborat. Innovatsion tizim vazifa va masalalarni aniqlaydi, yig'adi hamda vazifalarni yengilashtiradi.

Sovet inseklopediyasida ko'rsatilishiga tizim ko'plab unsurlar, aloqada bo'lgan va bir-biri bilan mujassamlashtirilgan birlikni tashkil etadi. Bu boshqarish tizimining aniqlashga olib keladi va shu tizimni tashkiliy texnologiya turini quyidagi unsurlar tashkil etadi:

- aniq shakllantirilgan maqsad;
- iqtisoslashgan boshqaruv idoralari yig'indisi;
- idoralar orasida to'g'ri va teskari aloqalar;
- aniq ta'sir chegarasini ta'sir qilishi chiqarilayotgan mahsulot tizimini, shu jumladan uning sifatini, butun umr davomiyligini alohida bosqichi yoki birikmasi.

Shu jumladan, menejmentning innovatsion tizimida uning tizimini tushuntirish yechimini tayyorlash va qabul qilish qo'llab-quvvatlashga qaratilgan hamda rivojlantirilgan Rossiya innovatsion potentsiallarini hal qilgan omillari va uning o'qi o'sishini yechish (I.M.T.)

Innovatsion menejment tizimi tashkiliy murakkab tizimni ko'rsatib beradi, ishlayotgan va aniqlanayotgan ishlab chiqarishning jabhasida aniqlangan iqtisodiy va huquqiy ko'magidir. Aniqlangan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, innovatsion texnologiya faoliyati ta'sirida ta'riflanadi, har xil boshqaruv darajalari joylashgan, yaratilgan innovatsion mahsulotlarni vaqtida ishlatish bozor tijoratida qo'l keladi.

Ilmiy va amaliy tushunchalarini hayotiy mahsulotlar va aniq faoliyatining boshqaruv darajasi quyidagi 4 ta tizimni ko'rib chiqishga olib keladi:

- innovatsion menejment tizimning vazifasi;
- innovatsion mahsulotni siljishi uning ishlab chiqarishdan iste'molchiga foydalanadi;
- innovatsion texnologiya faoliyatida innovatsion menejment - tizimining har xil darajada boshqarishga o'zgarish kiritadi;
- boshqaruv masalalari ro'yxati innovatsion texnologiyalar faoliyatida iqtisosligini aniqlovchi alohida tizim innovatsion menejment tizimi.

I.M.T.ning umumiy modelini tuzilishining uni alohida elementlarini ko'rib chiqamiz:

- funksiyalash va yaratish maqsadi;
- milliy innovatsiyaning asosiy vazifalari;
- innovatsion menejment tizimi asosiy funktsiyalarni birikmasi;
- innovatsion menejment tizimi vazifalarini ro'yxatga olgan va qabul qilingan texnologiyalarni vazifalarini innovatsion texnologiya faoliyatini boshqarish uchun zarur.

Innovatsion menejmentning maqsad yo'nalishi – shakllantirish, milliy va innovatsion tizimini qo'llash va rivojlantirish. Shu jumladan:

a) tashkiliy iqtisodiy mexanizmlarini yaratilishi uchun turtki berish, kichik va o'rta innovatsion tashkilotlarni rivojlantirishga yo'naltirilishi;

b) innovatsion texnologiya markazini rivojlantirish va qo'llash, milliy innlvatsion tizim sifatli element bazasida ko'rinishi;

d) iqtisodiy maqsadlarini olinishi, ilmiy-texnik natijalarni yaxshilash va tarqatishda yangi texnologiyalarni qo'llanilishi.

Milliy innovatsion tizimining asosiy vazifalari quyidagilar:

– yaratilgan komplekslar me'yorini o'lchash innovatsion tizim - elementlar bazasini rivojlantirish bilan bog'lanish;

– innovatsion texnologiyalar markazi, bundan tashqari infrastrukturani ta'minlanishi, me'yor huquqni kiritilishi, axborotlashtirish, kadrlashtirish va innovatsionlashtirish tashkil etadi;

– innovatsion tizimni rivojlantirish uchun moliyaviy resurslarni jalb qilish kerak, shahar va viloyatlarni budjet va nobudjetni ta'minlanishi;

– birlashgan va innovatsion menejment tizimini barcha elementlarini o'sishi, milliy innovatsion tizimni rivojlantirishga xalqaro hamkorlikni ishlatilishi;

Ilmiy innovatsion tizimning rivojlanishi uchun quyidagi ko'rgazmalar kerak bo'ladi:

– viloyatlarda ishlash va izlanishlar olib borish, inson uchun kerakli bo'lgan zarur narsalardan foydalanish, jamiyat, davlat, Rossiyaning rivojlanishi uchun ilmiy-texnik, maqsadlaridan foydalanish, uning milliy xavfsizligi, tijorat texnologiyalarini o'sishida natijalarni o'rganish, tovarlarni raqobatbardoshligini namuna qilish va ko'rsatish;

– muvofiqlashtirish va yaratish jahon darajasiga ilmiy izlanishlarni va ularni ishlatishni boshqarish, kerakli tashkiliy ishlarni shakllantirish, iqtisodiy, huquqiy, me'yoriy va boshqa ilmiy-texnik innovatsion faoliyat bilan ta'minlash;

– ilmiy kadrlarni tayyorlash uchun eski tizimlarni yangilash, ishlab chiqish sig'imi va aqliy faoliyatini boshqa turlari, intensiv rivojlanish uchun Rossiya iqtisodiyotining asosiy kadrlarini texnik jihozlash.

Yuqoridagi ishlarni amalga oshirish uchun birinchi navbatda quyidagi masalalarni yechish lozim:

a) amaliyotda ishlangan va rivojlantirilgan ishlarni dasturlashtirilgan tizimda izlanish olib borish va qayta ishlash, asosiy

texnologiyalar milliy xavfsizligini ta'minlashda qayta ishlangan va izlangan konsepsiyani ko'rib chiqish;

b) ilmiy tashkilotlar maqsadlarini shakllantirish va qayta ishlashda asosiy resurslarni chegaralashtirilganligi;

d) ilmiy-texnik va ilmiy faoliyati natijalarini yaratish, tayyorlov tizimini rivojlantirish, ilmiy kadrlarni tayyorlash va yetkazib berishni ta'minlash;

e) ilmiy ishlarni ko'tarishni ta'minlash, ilmiy ishlar va ilmiy g'oyalarni yaratish, yoshlarni shu ishga qaratishni ta'minlash, mutaxassislar va ishchilarni hammasini yaratish;

f) muvofiqlashtirish, malaka oshirish, tashkiliy asosni yaratish, iqtisodiy me'yoriy-huquqiy, axborot va boshqa izlanishlarni ta'minlash, yaratish va yuqori texnologiyalar mahsulotlarni yaratish va himoyasini ta'minlash;

g) saqlangan o'lchovlarni qayta ishlash va sotish, Rossiya infrastrukturasi yaratish va rivojlantirish ta'minlangan xalqaro miqyosida ilmiy tekshirilgan natijalarni amalga oshirish.

Ilmiy innovatsion tizim quyidagi rolni ko'rish mumkin:

- innovatsion texnologiya faoliyatini vazifasi;
- innovatsion texnologiya faoliyatini boshqarish resurslarini ta'minlash vazifalari;
- innovatsion texnologiya faoliyatining tayyorlangan va qabul qilingan yechim vazifasi.

### **5.2.3. Milliy tizim, innovatsion faoliyat xalqaro boshqarilishi**

Innovatsion faoliyatini kuchaytirish talablari bir tamondan, davlatlararo boshqarish va barcha subyektlarini harakatlarini boshqarish, ikkinchi tomondan barcha qiziqtirilgan yangilik tuzilishlarining sotish, investitsiyalarga qiziqish, imkoniyatlar yaratish, innovatsion jarayonlarga yordam berish.

Innovatsion faoliyatning davlat boshqarishida maqsadi – ajratilgan imkoniyatlarni yaratish, ta'minlangan oddiy funksiyalarni iqtisodiyotga butunligicha va stabil qatnashuvchi mamlakatni xalqaro ishlarini bo'linishi va ulardan ko'plab foyda olish.

Innovatsion siyosatda mamlakat shakllarini taqdim etadi, mamlakat ishlab chiqarishni yangi usul va yo'nalishlar, yangi usul va yo'nalishlar, yangi turdagi mahsulot texnologiya asosida undan tashqari eski tovarlarni kengaytirilgan holda bozorga chiqaradi.



Menejment tizimining faoliyatini asosiy boshqarish usullariga quyidagilar kiradi:

- huquqiy ta'minlanganlik;
- me'yoriy-usullik ta'minlanganlik;
- moliyaviy va iqtisodiy ta'minlanganlik;
- material ta'minlanganligi;
- informatsion ta'minlanganlik va innovatsiya statistikasi.

Innovatsion texnologik tizimi huquqiy ta'minlashga, qayta ishlashga har xil me'yoriy aktivlar kiradi. Boshqarish tizimlari federal darajada qabul qilingan. Bu aktlarga federal qonunlar ta'sir qiladi. Federal organi joriy qilingan davlat standart asosida o'rnatilgan.

Huquqiy ta'minlanishning yo'nalishlari quyidagilar:

a) mamlakatni iqtisodiy huquqiy savollari;

b) me'yoriy aktlarni va qonunlari:

- standartlash;
- o'Ichamlar;
- xizmat ko'rsatish va tovarlarni sertifikatsiyasi;
- iste'molchilar huquqini himoya qilish;
- monopoliya teskari siyosat;
- tovarni sifatini boshqarish;
- mehnat xavfsizligi hamda muhofazasi va boshqalar.

d) Tovar aylanmasini xavfsizligini, akt qonunlari, ishlab chiqarishni resurs aylanmasi, kollektiv ijtimoiy o'sishi, atrof-muhitni muhofazasi;

e) Firmaning vazifalashtirish va shakllantirilganligining 1 chi huquqiy boshqaruvi.

Davlatlararo hujjatlarda, dunyo, ekologiya tovarlarining va xizmat ko'rsatishning xavfsizligi, inson huquqlari, standartlashtirishning tanlangan bo'limi kerak. Bunda past tabaqadagi hujjatlar bilan aloqa qilmasligi lozim.

Innovatsion menejmentning resurs kalit savoli – innovatsion faoliyatni moliyalashtiradi. Informatsion ta'minot informatsiya sifatiga quyidagi asosida qoniqtirish kerak:

- o'z vaqtidaligi;
- ishonchlilik;
- yetarlilik;
- manzil;
- axborotni haqiqiy aniqligi;

– axborotning aktualligi.

Milliy innovatsiya texnologiyalari federal organlariga shakllantirishni ta'minlash, axborot fanlari, bozorlari va banklarini tashkiliy asosida ilm va texnikaga quyidagilar qaratilgan:

– Butun Rossiya ilmiy texnika axborot markazi.

– Iqtisodiyot vazirligi qoshidagi butun Rossiya axborot markazi.

– Ilmiy texnologiya vazirligi qoshidagi Rossiya axborot resurslari va ilmiy-texnika rivojlanishi tashkiloti va boshqalar.

Innovatsiya va fan statistikasi 1989-yil xalqaro standartlar asosida qayta ishlangan. 1991-y. 24-oktabr kamitetning 56 chi ilmiy-texnikaviy siyosati Oslo boshqaruvida qabul qilingan.

Innovatsiya va fan statistikasi xalqaro standartlari – bu xalqaro tashkilotlarni fan yangiliklariga, usullar bilan ta'minlanishi ularning tizimini bozor iqtisodiyoti va xalqaro standart hamda statistika asosida tan olingan.

Statistik tizimlar ko'rsatmasi innovatsion faoliyatni sanoat korxonalarini bilan xarakterlanadi.

Ular quyidagicha bo'limlardan tashkil topadi:

– korxonaning innovatsion aktivligi;

– innovatsiya haqida yangi axborotlar;

– innovatsion faoliyat maqsadlari;

– texnik innovatsiyada harakatlar;

– qayta ishlash va izlanishlar;

– hamkorlikda loyihalarni qayta ishlash va bajarish;

– texnologik almashinuv;

– innovatsiya jarayonida raqobatbardoshlikni talab qilish va kuchaytirish usullari;

– innovatsion faoliyatning natijalari;

– innovatsiyaga ta'sir qiluvchi omillar.

Davlatning innovatsion siyosatining yo'nalishlarini o'rnatishga quyidagilar kiradi:

Innovatsion faoliyatning me'yoriy-huquqiy ta'minotini qayta ishlab chiqish va amalga oshirish, kuchaytirish mexanizmi, tashkiliy institutlar tizimi, intellektual mulkni, innovatsion muhitni va xo'jalik oborotiga kiritishni himoyalash.

Innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash tizimini tashkil qilish, mahsulot eksport darajasi va raqobatbardoshlikni oshirish, innovatsion faoliyatining faollashtirish jarayonida nafaqat davlat boshqaruv

organlari, tijorat tuzimlari, moliyaviy idoralar, balki jamoat tashkilotlari region va federalliklar darajasi sifatida;

Innovatsion jarayon strukturasi rivojlantirish, shu jumladan, axborot ta'minoti tizimini, moliya-iqtisodiyot tizimini, tekshirish tizimini, ishlab chiqarish texnologiyasini himoyalash, qayta ishlashni oldinga surish va sertifikatlash tizimi, kadrlarni tayyorlash hamda qayta tayyorlash tizimi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, kichik salohiyatdagi bo'lgan tovarlar va ishlar xizmat ko'rsatish uchun sabab, kuchsiz innovatsion faoliyatining tuzilishi, raqobat yangi usuli sifatida tovarlarni ishlab chiqarish va sotish motivatsiyasi yo'qligi, eski ilm-fan texnika salohiyatiga talab bo'lmaydi.

Kichik innovatsion tadbirkorlikni rivojlanishi yo'llarni foydali shakllantirish uchun kichik va katta texnologiyalarni tashkil etish, faoliyatining boshlang'ich bosqichidir.

Innovatsion dasturlarni loyihasini amalga oshirishda sistemali tizim asosida olib boriladi. Iqtisodiyotda kam miqdorda va xaridorgir innovatsion loyihalarni xususiy investorlar, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanmoqda, bu oqimga xususiy investorlar amal qilmoqda.

Texnologiyani jalb qilish, maqsadga yo'naltirish, mamlakatdagi viloyatlarni texnologiyalar rivojiga yo'naltirish. Qisqa vaqt ichida innovatsion siyosatda muhim ba'zaviy texnologiyani yaratish, jamiyatni ta'minlash uchun yangi texnologiya jang'armalariga raqobatlashishi va ishlab chiqarishni o'sishi kiradi.

Yangi ikkiyoqlamachi texnologiyani ishlatishni o'rganish. Bunday texnologiyalar ishlab chiqarish, qurolli, harbiy texnologiyalar, shu jumladan fuqarolik mahsuloti ham kiradi.

Innovatsion siyosatda davlatimizda asosiy usullar ishtirok etib kelmoqda.

Institutsiyani tizimi va qonuniy shartlar uchun ijobiy o'zgarishlar innovatsiyada yuz beradi. Ma'lumotlarning texnologiyalari va ishlab chiqarish mahsulotlarining tkrlari, shu davlatdagi iqtisodiyot tizimiga juda katta ta'sir o'tkazilmoqda. Qonuniy reja bo'yicha o'z faoliyatini qayta ishlab chiqishga qaratilganlarining aktlarini, avvalo shu mahsulotni davlatga kerakligini ko'rib chiqishdi. Hozirgi kunda shu muammo bo'yicha Rossiya Federatsiyasi birinchi bo'lib o'tgan tashladi. Shu jumladan shu masalada turli xil rivojlanishga oid bir qator texnikaviy faoliyat va boshqalarni o'rganib chiqmoqda.

Davlatning himoyasi asta-sekinlik bilan o'tishga yuqori texnikaviy ishlab chiqarishga va shu qatorda tashkilotlarga yo'l ochib bermoqda,

hattoki, bu himoya orqali muhtojlarga zayom, ya'ni qarz kredit berilmoqda.

Takomillashgan soliq tizimi o'zining maqsadi bilan hech kimdan qarori bo'lmagan haqida o'z faoliyatini yurityapti.

Tashqi iqtisodiyot himoyasi o'zining qolgan maqsadini qayta ishlab chiqarishni, ya'ni boshqa siyosiy ishlar bilan loyihalarni tizimini informatsiya almashishi bilan bog'liq.

Xorjiy kreditni ta'minlash uchun innovatsion va infrastrukturaviy yo'lni kengaytirish maqsadida asosiy ishlab chiqish mahsulotlarini ya'ni usullar bilan boyitish.

Xususiy investorlar bilan davlat hukmi boshqa a'zolar ES, SNG boshqa davlatlardir.

Ilmiy ta'limni rivojlantirish;

Innovatsion aktivlarni tashkilotlarda qatnashishi.

Asosiy o'sish davlat investitsiyasi va yangi loyihalarga qaratilgan.

#### **5.2.4. Innovatsion faoliyatda davlat mexanizmini boshqarish**

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tekshirib turish alohida o'ringa egadir. Asosiy boshqarish tizimini rejalashtirish, moliyaviy, iqtisodiy ahvolni nazorat qilishdir. Bu nazoratdan so'ng ba'zan hozirgi siyosatimizni aniqlanishi mumkin. Shu yillar davomida o'zgarishlarni 1998–2000-yilda ko'rib o'tildi, yaqin kundagisi esa 2001–2005 Rossiyaning ahvoli tang ahvolda edi. Rossiya federatsiyasi darhol uning iqtisodiy siyosatini tiklash yangi rejalaridan foydalandi.

Innovatsion faoliyatni va innovatsion loyihalarni davlat tomonidan himoyalanaadi. Bularni bir qancha davlat mexanizmlarida ko'rish mumkin.

Pulni ifodalanishini yangi asosiy xarajat qilingan fondlar asosidir. Ikkiyoqlama aylanma mahsulotlar o'zining muddatiga ko'ra (1 yilgacha) va uni narxi (100 mrot)dir.

Masalan, uskunalar ishlatishiga ko'ra 1 yilgacha narxi esa eng kam oylikni (100), asosiy aylanma fondlarga ta'sir ko'rsatmaydi.

Ishlab chiqarish jarayonida asosiy fondlar qiymatini ishlab chiqaruvchi mahsulot qismlariga o'tkaziladi. Bunda asosiy fondlar materiallar natijasida qiymatini yo'qotadi. Bu iznoslar qiymati amortizatsion fondga akumulirlanadi. Amortizatsiya chiqarish o'lchovlarida davlat organlari tomonidan o'rnatiladi, balans qiymati fondlarda asosiy jihozlar va yuqoridagilarni amortizatsiya chiqarish

normalari deyiladi. Ayrim hollarda bu normalar asosiy fondlarni xizmat muddatiga qarab hisoblanadi.

Ba'zan chiqarish amortizatsiya fondi korxonaga ichki yangilanish. Yangi texnika va boshqa jihozlarni innovatsion faoliyatda yaratadi.

Bir tomondan davlat organlari, korxonaga amortizatsiyalarini chiqarish qattiq nazorat qiladi, o'zini qiymatlarini ko'tarmaslik, korxonani moliyaviy kirishini pasaytirmaslik. Boshqa tomondan har xil sohalarida innovatsion iqlimni yaxshilash uchun ko'p mamlakatlarda amortizatsiyani tezlashtirishni ishlab chiqishga tatbiq etmoqdalar. Bu korxonalariga amortizatsiya fondlarini shakllantirishni tezlashtirish, o'zining asosiy fondlarini modernizatsiya qilish, innovatsion jarayon qoidasi yuklaydi.

Ishlab chiqarish fondini rivojlantirish boshqa fondlar kabi, korxonaga hisobiga shakllanadi.

Ishlab chiqarish rivojlanishi fondlarni yo'nalishlari va maqsadlarini ishlatilishi korxonaga innovatsion siyosati aniqlaydi, innovatsion faoliyat loyihalari paketida (I.I.T.K.R.) ni ko'p korxonalarda yangi jihozlar moliyaviy xarajati ishlab chiqarish va obyektlar qurilishida fond rivojlanishi hisobiga qilinadi. Xom ashyo bazasini ishlarini moliyalashtirish innovatsion xarakter xarajati ularni bajarish undan tashqari innovatsiya bilan bog'liq ilmiy izlanish ishlarini patentlar yaratish, litsenziya va nou-xau, mahsulot qiymatiga bog'liq emas.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish kredit investitsiya shaklida investorlar hisobida sotiladi, qimmatbaho qog'ozlardagi investitsiya to'g'ridan-to'g'ri ko'p qo'yish shaklida, qimmatbaho ko'rinishida asosiy fondlar va intellektual xususiylik va hamjihatlik aloqalari innovatsion faoliyatga kiritiladi. Innovatsion korxonalarining faoliyatini kreditlashning zamonaviy tizimini belgisi uni shartnomasidir.

Keyingi yillarda lizing asosida ishlab chiqaruvchi va iste'molchi orasidagi aloqalarni o'sishini, jihozlar va asosiy fondlarning boshqa fondlari keng miqiyosida rivojlandi. Hozirgi vaqtda lizing xizmat ko'rsatish bozori ko'p mamlakatlarda eng tez rivojlanayotgan soha hisoblanadi. AQSH da mashina va jihozlarning moliyaviy qo'yilmalari 4 qismdan ko'prog'i lizing asosida keladi. Davlat 1998-yil 11-sentabrdagi lizing haqidagi qonuniy asosga ko'ra 14-oktabr 1988-yil sovet federatsiyasida qabul qilindi, lizing—bu investitsion faoliyatning lizing shartnomasi jismoniy va yuridik shaxslar aniq to'lovi, aniq muddat va aniq miqdorlar asosida bog'langan.

## 5.2.5. Innovatsion menejment asosiy funksiyalari

Menejmentning asosiy tartibda uni funksiyasi yuzaga chiqadi. Tajribada shunday umumiy funksiya ajratiladi, har qanday boshqarish faoliyati va asosiy tashkilotlar bilan bog'liq.

Innovatsion menejment ixtisosligi bo'yicha quyidagi asosiy vazifalarga bo'linadi: bashorat, rejalashtirish, tashkilot, motivatsiya, nazorat, analiz, baho va koordinatsiya. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda boshqaruv sikli IMT tashkil topadi. Ajratilgan vazifalar innovatsion menejment vazifa masalalarini tizimlashtirish va strukturalash vazifalarini bajaradi.

1. Bashorat. Kelajakda obyektning holati haqida bashorat orqali ilmiy fikrni tushinish mumkin, uning borligini vaqt va alternativ orqali bilish mumkin. Bashorat tizimi boshqaruv obyektini rivojlanishini ko'p variantli modellarini rejalashtirish va qayta ishlashdan kelib chiqadi. Vaqt, ish hajmi, obyektlar harakat sifatini va boshqa ko'rinishdagi bashorat harakati ko'rsatkichlarini aniqligi va albatta, aniqlik kiritish ustidan nazorat qilish mumkin.

Bashoratning maqsad sifat ko'rsatkichlari, rivojlanish tendensiyalari umumlashgan variantlarni olish, boshqa ko'rsatkichlar va elementlarni sarflash, qayta ishlashda ishlatilgan strategik rejalar va ilmiy izlanishda va tajribalik konstruktorlik ishlari (I.I.T.K.I.), bundan tashqari barcha menejment tizimlarini rivojlanishi. Menejment tizimida eng qiyin sifatni va sarfni bashorat qilish.

Boshqarishning asosiy masalasi quyidagilarga bog'liq:

- boshqarishning vaqt davri va bashoratni usulini tanlash, bashoratni qayta ishlangan bozor ehtiyoji marketing natijalarini izlanish javobgarligi bilan iste'molchini har doimgi aniq turdagi qiymati;
- asosiy iqtisodiy, ijtimoiy va ilmiy texnikaviy tendensiyalarning ehtiyojidagi u yoki bu foydali tomonlarga ta'siri;
- omillar ta'sirida yangi mahsulot sifatini ko'rsatkichlarini bashorat qilish;
- bor resurslardan kelib chiqqan holda ishlab chiqarilayotgan mahsulot va uning yuqori sifatlilikligi yoki yangi sifatlar qayta ishlovining iqtisodiy umumlashuvi.

Asosiy axborot samarasi uchun quyidagi bashoratlar xizmat qiladi:

- statistik, moliyaviy-buxgalteriyaviy va operativ korxonada hamda tashkilotlarning hisoboti;

– ilmiy izlanish hujjatlari natijasida (IITKI) ishlatishni ko‘rib chiqish, axborotni ilmiy va texnikaviy rivojlanishi mamlakat ichida yoki tashqarida axborotni rivojlanishi, prospekt, katalog va boshqa axborotni ko‘rib chiqish;

– potentslangan litsenziyani hujjatlashtirish.

Bashorat obykti uning aniqligi, axborot samarasi, bashoratni malakasi va boshqalar kabi omillar ta’sirida amaliyotda u yoki bu bashorat usulini aniqladi.

Boshqarishning bashoratdan keyingi bosqichi rejalashtirishdi.

2. Rejalashtirish – bu boshqarish jarayoni bosqichda, qaysidir maqsadni aniqlashi va faoliyat masalasi. Buning uchun usullar va yechimlarni ifodalash shart, natijaviy raqobatdosh hollarda.

Bashoratdan farq qilgan holda rejalashtirilgan obyekt rejasi bir xil vaqtlardan tavsiflanadi. Rejani qayta ishlash uchun ratsional bashorat varianti ishlatiladi.

Xo‘jalikning yangi belgilarida reja korxonaga faoliyatining hamma shakllari va o‘lchamlari bo‘lib, xizmat qiladi, busiz shu bo‘limlarda kelishuvlarni ta‘minlash, natijalarini nazorat qilish, resurslardagi ehtiyojlarni aniqlash, korxonaga ishchilarini mehnat aktivligini boshqarish, innovatsion faoliyatning natijalarini nazorat qilish mumkin emas.

Innovatsion faoliyatning asosiy rejalashtirish tartibi:

– katta rejalashtirilgan holatlar yangi innovatsiya bilan bog‘liq, uzoq vaqt davomida ularni negizi va qayta xarakteri, ishtirokchilar qo‘llash rejasining murakkab tizimi, ishchilar malakasi, ish masshtabi va boshqa omillari;

– innovatsiya qo‘yishda nisbiy tavakkalchilik;

– personalning tayyormasligi, innovatsion menejment tizimi komponentlari;

– izlanishlarning domimiy predmetlari va obyektleri almashinishi;

– innovatsion menejmentning standartlash va birlashtirish komponentlari past darajalari;

– innovatsion faoliyat natijasida raqobatbardosh xossalarni olinishi.

Innovatsion faoliyatning asosiy masalalari rejalariga quyidagilar kiradi:

– strategik marketing variantlari bashoratlar asosida strategik firmalar tanlash;

– firmaning turg‘unligini, vazifadoshligi va rivojlanishini ta‘minlash;

– innovatsiya va yangiliklarni optimal nomenklatura bilan shakllantirish;

– rejalarni bajarish asosida tashkiliy - texnik, ijtimoiy, iqtisodiy munosabatlarda shakllantirish.

Obyektni rejalashtirish ularning shart-sharoitlarini mavjud resurslarga bo‘lish kerak. Masalan, ishlab chiqarilgan tovar raqobatbardoshligini oshirish, firma dasturlari asosida savdo qo‘yilgan narx-navolar mahsulotni og‘irligiga bog‘liqdir. Rivojlanish rejasining maqsadi kamida 3 alternativ varianti qayta ishlanadi. Ular orasida optimal variantni tanlanib, rejalashtirilgan maqsad asosida qayta ishlash va sotish uchun eng kam chiqim bilan ta‘minlanadi.

Rejaning kengligi ierarxiya ko‘rsatmalari asosida balans mutanosibligi bilan ta‘minlanadi, masalan, obyektning funksional qiymat modeli resurslar va resurs bo‘linishlar balansi va boshqalar.

3. Organizatsiya – bu vazifaning asosiy shakllaridan innovatsion menejment tizimini shakllantirish va uni normal ishi uchun kerakli resurslar bilan ta‘minlanishi, ya‘ni rejalashtirilgan maqsadlar rivoji uchun mavjud imkoniyatlardan foydalanish.

Ba‘zi ishlab chiqarish strukturasi va boshqarishni qayta qurish bozor iqtisodiyotining asosiy talabi hisoblanadi. Hozirgi vaqtda organizatsiyalar boshqarish strukturasi shakllantirish xususiy ehtiyojlar bilan birga boradi.

4. Motivatsiya – bu faoliyat asosan insonlarni aktivlashtirish, organizatsiyadagi ishchilar, ularni natijaviy mehnatlarini rivojlantirish rejalashtirilgan maqsadga qaratilgan. Buning uchun iqtisodiy salohiyatni kuchaytirish, mehnat unumdorligini oshirish uchun ishchilarning ijodiy faoliyatiga imkoniyat yaratish zarur. Bu funktsiya realizatsiya jarayonlarida menejerlar doimo mehnat jamoalari a‘zolariga, natijali ish omillariga ta‘sir o‘tkazib turishi kerak.

5. Hisob-kitob vaqt o‘tishi bilan qandaydir parametrlar resurslar xarajatni innovatsion menejment vazifasidir.

Hisob hamma rejalar asosida tashkillashtirilgan, dastur shunday parametrlar asosida binolar sifat kabi chiqimlari, bajaruvchilar va muddatlar. Resurslar harakati hisobi hamma tur resurslar asosida tashkillashtirish ishlab chiqarilayotgan tovarlar, ularning hayotiy sikl bosqichlari, bo‘linmalari murakkab texnika asosida avtomatlashtirilgan hisob qayta tashkillashtirish, ekspluatatsiya uchun xarajat, texnologik xizmatlardir.

Hisob uchun shartlar:



to'liqlik ta'minoti;  
harakat ta'minoti, ya'ni harakatda va hisoblar natijasini tahlil uchun ishlatishda ko'rsatuvchilar hisobida;  
tizimlar ta'minoti, ya'ni menejment tizimida va uni tashkiliy tizimi;  
kompyuter texnologiyalari asosida avtomatlashtirish;  
yaxshi tomonlarini ta'minlash;  
sifatli mahsulotlarni tartibga solishda natijalardan foydalanish.

6. Nazorat-menejmentning dastur bajarilishining, rejalarini, yozma yoki og'zaki topshiriqlarni, hujjatlarni yaratishni ta'minlash.

Nazoratni quyidagicha ta'riflash mumkin:

– yo'nalishning hayotiy rivojlanishi bosqichlarini marketing bosqichlariga nazorat, IITKR, ishlab chiqarishni texnologik tayyorlov tashkiloti, ishlab chiqarish, obyektни funksiyalashtirishga tayyorlash, ekspluatatsiyaga, texnologik xizmat ko'rsatish va ta'minlash;

– nazorat obyektini mehnat quroli, ishlab chiqarish xomashyosi, texnologiya, jarayonlarini tashkillashtirish, mehnat shartlari, tevarakatrof, hududiy infratuzilmaning parametrlari, xarajat axborot nazorat obyektidir;

– ishlab chiqarish jarayonining bosqichlari quyidagilardan iborat: kiruvchi, operativ nazorat, tayyor mahsulot nazorati, transportlashtirish va saqlash;

– bajaruvchi: o'z-o'zini boshqarish, menejerlar, nazorat ustasi, texnologik bo'lim nazorati, inspektor nazorati, davlat va xalqaro nazorat, obyekt hajmi darajasi nazorati bilan bir tekis hamda ayrim nazorat va hokazo.

Nazorat doimiy tuzilmaviy jarayon harakatlarini tekshirishga yo'naltirilgan hamda ta'mirlash ishlarini bajarish kabi aniq bo'lishi mumkin. Nazoratni maqsadi shundan iboratki, loyihani bajarish haqidagi aniq ma'lumotlarni rejani ko'rsatkichlar bilan solishtirib, kamchiliklarni topish, kelishish maqsadida xizmat qiladi.

Nazoratni 4 bosqichga bo'lishi mumkin:

a) monitoring va natijalar tahlili;

b) rejalashtirilgan va ko'rsatilgan kamchiliklar bilan erishilgan natijalarni solishtirish;

d) qiyin ahvoldagi vaziyatni oldindan ko'ra bilish;

e) ta'sirni o'rniga qo'yish.

Talab etiladigan aniqlikka bog'liq holda keyingi texnologiyalarning loyiha bajarilishini baholarini quyidagicha farqlaydilar:

– ish tamom bo'lgan ondanoq nazorat (uslub «0-100»);

– 50 % ish tayyor bo‘lgan ondanoq nazorat (uslub, 50-50);  
– loyihani oldindan aniqlangan nuqtalarini nazorat qilish (sexlar bo‘yicha nazorat uslubi);

– doimiy operativ nazorat (vaqtning texnik oraliqlar orqali);  
– ish bajarishni va loyiha darajasini ekspert baholash.

Oldindan ko‘rilgan asosiy innovatsion loyihaning 3 asosiy parametrlarida namoyan bo‘ladi:

vaqt (loyiha topshirilgan davrda bajarilishi kerak);

sarf-xarajatlar (budget nazoratda bo‘lishi kerak);

sifat (loyihaning talab etiladigan tavsifi nazoratda bo‘lishi kerak).

Loyihaning bir muhim omili uning tarqalishi bo‘yicha hamma ishlar bajarilishi sifatiga kiradi. Loyihaning sifatli bajarilishi mijozning qoniqarli kutilishini bildiradi. Bu masalaning yechimi xorijda zamonaviy va keng tarqalgan uslub umumiy sifat boshqarmasi (USB). USBning asosiy tamoyili hamma kuchlarni «eng past (rejalashtirilgan)» narxlarini «kato kol» erishuviga yo‘naltirishdir.

«Kato kol» so‘zi mijozning doimiy qoniqarli kutilishini qondirish ma‘nosini bildiradi. Innovatsion loyihalarni boshqarishda USB uslubi 2 tasi bevosita sifat bilan bog‘liq bo‘lgan 5 ta asosiy tamoyillardan iborat:

– Mahsulot sifati – yakuniy topshiriq;

– Menejment uslublari shunday bo‘lishi kerakki, loyiha realizatsiyasining barcha bosqichlarida mahsulot sifatini kafolatlash kerak;

– 2 boshqa tamoyili sifatga erishish uslubiga tegishli: sifat kafolati – loyiha ishtirokchilarini sifat tavsifnomalarini ta‘minlash;

– Sifat nazorati – texnologik va texnologik tadbirlarni tekshirish bo‘yicha kompleks bo‘lib, talab qilinayotgan standartlardan istalgan yo‘nalishlarni reja parametrlarini chetlashtirish;

– Barcha loyiha ishtirokchilarini ijodlari «kato kol» erishuviga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak.

7. Tahlil-butun funksyaini elementlariga va ularni o‘rtasida o‘zaro bog‘liqlik o‘tkazish tahlil qilish maqsadida obyektini shakllantirishda yechimlarni rejalashtirish va tarqatish.

Tahlilni bir necha uslublari mavjud:

Tenglashtirish uslubi–firma ishini baholashni, og‘irligini aniqlashni ularni odatlaridagicha joyiga qo‘yishni talab qiladi.

Omil tahlili – obyektlarni (tizim) tekshirish, bosqich qarorlari asosida yotadigan yoki natijaviy belgilari (mashinalarning foydali

samarasi, katta xarajatlar elementlari, mahsulotni tashkil etish va hokazolar).

Indeks uslubi – mukammal ko'rsatkichlarni alohida o'zgaraydigan elementlarini o'rganishda qo'llaniladi. Indeksning tegishli ko'rsatkichlari rejalashtirilgan topshiriqlarni namoyon bo'lish dinamikasini aniqlash lozim.

Grafik uslubi-xo'jalikning jarayonlarini namunasi tahlil natijalari va ko'rsatmasi bo'lib xizmat qiladi.

Iqtisodiy matematik tahlil uslubi – eng yaxshi optimal variantlarni tanlashga qo'llaniladi, xo'jalikni rejalashtirilgan iqtisodiy shartlarni aniqlaydi.

8. Koordinatsiya – bu boshqarish jarayonini o'rta funksiyasi, uning uzluksizligini ta'minlaydi.

Koordinatsiyani asosiy vazifasi – tashkilotlar o'rtasida kommunikatsion aloqalarni o'rnatish va ishlarni zvenolar bo'yicha ishchilarga bo'lish ko'pincha hisobotlar, intervyular, majlislar, kompyuter, radio va televideniya aloqalari ishlatishadi. Shu aloqalar yordamida tizim o'rtasida o'zaro munosabatlar o'rnatiladi, barcha boshqarish jarayonlarini boshqarishni ta'minlash, shuningdek, boshqaruvchini ishlari ko'rib chiqiladi.

#### **5.2.6. Innovatsion faoliyatning ichki firma rejalashtirishning mundarijasi va vazifalari**

Ilmiy texnika rejalashtirilgan tizim innovatsion faoliyatda (IMT) innovatsion menejment tizimini o'z ichiga oladi.

(MTF) Milliy texnologiya faoliyati, qoida, tuzilmaviy organ, axborot va jarayonlar rejani bajarishga qaratilgan tayyorgarlik va ta'minlash.

Rejalashtirilgan innovatsiya tashkilotida odatiy usulida, umumiy loyiha taxlash qoidasi va innovatsion menejmentda tizimning o'sish funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- yagona ilmiy-texnik, ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanish masalasi;
- ilmiy tartib va qulay yechim;
- strategik usulini aspekti, yig'indisi, uzluksizligi, elastikligi;
- budjet mutanosibliqi.

Yuqoridagi tizimlar usuli tizimining shakllantirishni innovatsiyani rejalashtirish ma'nosini anglatadi.

Rejalashtirilgan innovatsiya strategik va operativ maqsadni ko'zlab ajratiladi.

Strategik rejalashtirish milliy texnologiya faoliyati kabi strategik innovatsiyani boshqarish tashkilotlarda aniqlangan vazifalarida tugatiladi, innovatsiya bozorda tizim maqsadini rivojlantiradi va yuritiladi. Buning uchun marketing izlanishlar chuqur olib boriladi, qayta ishlangan, bashorat masshtablari tashkilotni kuchi va kuchsiz taraflarining baholari, tavakkalchilik yutuqlari hisobga olinadi. Strategik rejalashtirish qoida singari besh va undan ortiq yilga mo'ljallanadi. U tashkilotga yangi potensialni ta'minlashga qaratilgan.

Innovatsiyani operativ rejalashtirish o'zini masalasiga izlanish va kelishilgan yaxshi natijaviy yo'llari va tashkilot rivojlanishi uchun strategik solish qabul qilingan. U oziq-ovqat bazasini ko'rib chiqadi, qayta ishlangan kalendar rejalarini, ajralgan biznes rejalarini dasturni tuzib chiqadi, zarur resurslarni hisobini bajaradi va uni omilini ishlab chiqadi.

Innovatsiyani operativ rejasini tashkilot foydasini hisobga olgan holda potensialni sotishga yo'naltirilgan, daromadi va realizatsiya yuqoriligicha e'tibor berilgan va boshqalar.

Oziq-ovqat mavzusidagi innovatsiya rejalashtirishlarida ilmiy izlanishlar va qayta ishlashlar olib borishga yo'naltirilgan, eski mahsulotlarni dasturlarini ko'rgazmaga tayyorlash, tashkiliy ishlab chiqarishlarni texnologiyasini paydo qilishni amalga oshiradi. Innovatsiya ishlab chiqarish darajasi jarayonida rejalashtirilgan qayta ishlashlarni ko'rib chiqadi va ishlab chiqarish tashkilot dasturlarini hayotga tatbiq qiladi.

Texnika iqtisodiy rejalashtirishga material, mehnat va moliyaviy hisobotlarni o'z ichiga oladi, kerakli nomenklatura mavzusidagi vazifalarni bajarish. Shuningdek, iqtisodiy natijalarga baho berish va innovatsion tashkilot faoliyatini natijasini ko'rib chiqadi. Hisob-kitobni butunlay moliyaviy rejalashtirishni, biznes rejalashtirishni tuzishini, budjetni rejalashtirishni va boshqalarni ko'rib chiqadi.

Innovatsiyani hajmiy – kalendar grafklari ishlarini dasturlarini olib berish va shu ishlarni alohida kalendar davrga bo'lishni yuklangan.

Jarayonni rejalashtirishni alohida fazalardan iborat, bosqichlari va pog'onalari aniqlangan, mantiqiy aloqada bo'lishi va qaytarishlarni doimiy bo'lishi, mutanosib rejalashtirilgan siklni tashkilotda shakllantirish innovatsiyani rejalashtirilgan siklliligi to'g'ri va teskari aloqadorlik bilan ta'minlanadi.

Rejalar ko‘rinishiga bog‘liq bo‘lmagan holda quyidagi uchta shakl fazalariga ajraladi:

- rejalashgan masalalarni tashkil qilish;
- rejani mustahkamlash;
- rejalashtirilgan fazani masalasini realizatsiyasi.

Rejalashtirilgan masalaning tashkil qilinishining rejalashtirilgan masalalarini aniqligini va shakllantirilgan masalalarni kiritadi va rejalarini muammo rejasini ko‘rib chiqadi.

Rejani mustahkamlash aniq muammolarni o‘rganib chiqish, innovatsion qobiqni kuchaytirish, mustahkamlash va yetishish. Rejalashtirishni muammosini kelib chiqishi, agar kerakli maqsad parametrlari xossalari haqiqatan aniq ko‘tarilgan yoki kutilayotgan tashkilot holatiga oxirgi vaqtda farqlanadi.

Alternativlar qidiruvchi o‘zini masalasi deb rejalashtirishning muammosi yechimli varianti shakllantiriladi, ya‘ni rivojlanish uchun kerakli innovatsion maqsad parametrlari xossalari. Rejalashtirilgan har bir variantdan mo‘ljallangan o‘rnatish maqsadi va boshqa baholar bilan ajratiladi, kerakli resurs bilan ishlab chiqarishlar va ishlab chiqarish muddatlari bilan ta‘minlashdir.

Aletrnativ jarayonni tayyorlanishi ijodiy xarakteriga ega, ba‘zida maxsus usullarni ishlatishi namoyon qiladi, ularni sistemlashtirish va aniqlashtirish, tahlillarni o‘zaro bog‘liqligini yetarlicha baholaydi.

Rejalashtirilgan masalani qabul qilinishi yaxshilangan reja variantlarini asosini baholaydi. Uning qabul qilinishiga obyektiv va subyektiv xarakterlar ko‘p ta‘sir qiladi, tashkilotlarda menejerlar yakka boshqarishni amalga oshirishi menejmentni strukturasiga ega.

Rejalashtirilgan masalani realizatsiyasi rejalashtirilgan masalalarni bajaruvchilarga va uni realizatsiyasini usullar yordamida paydo qiladi.

Tashkilotini asosiy vazifalaridan biri innovatsiya rejalarini va alohida rejalarini 1 ta kelishilgan kompleksga yig‘adi. Rejalashtirishda bu vazifa koordinatsion reja nomini oladi. Koordinatsion rejani 3 ta turi mavjud:

- davrlararo;
- tartibga ko‘ra;
- rejalashtirish darajasi bo‘yicha.

Koordinatsion rejani davrlashtirishni amalga oshirishni 2 xil usuli bor:

– davrning oxirida yilning rejalarini o‘rishini yoki pasayishini ko‘rsatib beradi;

– rejalashtirilgan maqsadni shu davrni oxiriga kelib hisolash va ularni yo‘llarga bo‘lib yuborish.

Tartibga ko‘ra koordinatsiya xususiy rejalarni amalga oshirishni ham ikki usuli bor:

-birinchidan alohida yo‘nalishlarga xususiy rejalarni innovatsion rejani ishlab chiqadi;

-bor bo‘lgan tashkilot rejalarni o‘rganib chiqadi.

Rejalarning koordinatsiya darajasi tashkilotda qabul qilingan tizim bo‘yicha aniq menejment demokratik shakllanish bilan boshlandi.

Innovatsion rejalashtirish uzoq, o‘rta va qisqa muddatli rejalarni ko‘rib chiqadi.

Rejalashtirish natijasida tashkilotni innovatsion faoliyati ta‘sirida to‘liq va hamma strukturasi bog‘liq bo‘ladi: dastur programmalarini farmoyalashtirish, ishlab chiqarish mahsulotlarini qayta ishlash, dastur va vazifalarni alohida bo‘limlarga ajratish, ish va dastur asosida kalendar rejani tuzish, budjet hisobidan ishlab chiqilgan resurslar asosida hisob-kitob qilishni amalga oshiradi.

## **«KICHIK BUSINESS VA XUSUSIY TADBIRKORLIK FAOLIYATINI BOSHQARISH» FANIDAN**

### **savollar**

1. Xususiy va kichik biznesning mohiyati
2. Xususiy va kichik biznes to'g'risida tushuncha
3. Kichik biznesni boshqarish kursining nazariy asoslari, obyekt va mavzusi (predmeti)
4. Kichik biznesda tadbirkorlik taraqqiyotining sabab va omillari
5. O'zbekistonda xususiy va kichik biznes faoliyatini rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari
6. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, xizmat ko'rsatish va servis, kasanachilik sohaslarining O'zbekiston Respublikasida Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida barqaror rivojlanishi.
7. Mustahkam tayanchga ega inqirozga qarshi dastur
8. Xususiy va kichik biznesni rivojlanishining tashkiliy asoslari
9. Tadbirkorlikning huquqiy asoslari
10. Xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini davlat tomonidan yo'lga solish va nazorat qilish chora tadbirlari
11. Tadbirkorlarni davlat ro'yxatidan o'tkazish ta'sis hujjatlari
12. Mulkiy javobgarlik va tadbirkorlik faoliyatining to'xtatilishi
13. Xususiy va kichik biznesning tashkiliy turlari
14. Xususiy tadbirkorlikni tasnifi
15. O'rtoqlik, kommandit, to'la va chala shirkatlar
16. Kichik korxonalar. Sherikchilik va jamoa kichik korxonalari.
17. Hissadorlik jamiyati. Ochiq va yopiq turdagi hissadorlik jamiyati
18. Firmalar va korporatsiyalar
19. Offshor kompaniyasi
20. Sho'ba korxonalar, shahobcha (vakolatxona)lar, xorijiy korxonalar
21. Konsalting birlashmalari
22. Korxonalar integratsiyalanishining zamonaviy shakllari
23. Moliyaviy – sanoat guruhi faoliyati (MSG)
24. Korporatsiya faoliyati
25. Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va ularning turlari
26. Konsorsium birlashmalari
27. Tadbirkorlik faoliyatida biznes-reja

28. Biznes-rejaning mohiyati va ahamiyati
29. Chiqariladigan mahsulotlarning sifat ko'rsatkichlari va o'lchov shakllari
30. Mahsulot sotish bozorini iqtisodiy baholash
31. Ishlab chiqarish jarayoni
32. Mahsulotning raqobatbardoshligini bashorat qilish
33. Marketing sohasining yo'nalishi
34. Boshqarish rejasi
35. Tavakkalchilikni iqtisodiy baholash va uni sug'urtalash
36. Moliyaviy reja
37. Axborotlarni to'plash va saqlash
38. Ish yuritish asoslari.
39. Biznesmenning tashrif qog'ozi va sheriklar qidirish
40. Maxfiy axborotlar va ularni himoya qilish
41. Biznes reja tuzilishi
42. Kichik biznesni moliyalash va kredit bilan ta'minlash xususiyatlari
43. Moliyaviy resurslar va moliyaviy kapitalning mohiyati va tuzilishi
44. Kichik biznesning moliyaviy resurs manbalari
45. Kapital investitsiyasi va uning turlari
46. Investitsiya va daromadlarni diskontlashtirish
47. Kichik biznesni kredit bilan ta'minlash shakllari
48. Kichik biznesda tavakkalchilikni boshqarish.
49. Iqtisodiy asoslar va tavakkalchilik chegaralari
50. Tavakkalchilik va xavf turlari.
51. Tavakkalchilik turlarining tavsifnomasi
52. Tavakkalchilikni o'lchash uslublari
53. Tavakkalchilikni boshqarish.
54. Bankrotlik - raqobat kurashining obyektiv hodisasidir
55. Kichik biznes korxonalarini inqirozga uchrashining asosiy sabablari
56. Tadbirkorlikda kadrlar siyosatini boshqarish
57. Korxonalar va ularning turlari
58. Korxonalar personalini
59. O'zbekiston Respublikasida boshqaruv xodimlari va ularning sonini tartibga solish
60. Personalni rivojlantirish
61. Ishchi kuchi sifatini oshirish



62. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta'limning «O'zbek modeli»
63. Tadbirkorlik faoliyatida personalni rag'batlantirish jarayoni
64. Personalning mehnatga qiziqishini oshirish nazariyasi
65. Personalni ishga qiziqtirishning uslublari
66. Xususiy va kichik biznesda tovar aylanish jarayonidagi vositachilar va vositachilik operatsiyalari
67. Tovarni bozorga yo'naltirish jarayonini loyihalashtirish
68. Vositachilarning bozorda tovar harakatini samaradorligini oshishidagi ahamiyati
69. Kichik biznesda vositachilik tashkilotlari
70. Vositachilik faoliyatining turlari
71. Tovarlarni bozorga bo'lgan harakatini tashkil qilishida muqobil qarorlar
72. Tovar aylanmasi va uning asosiy kanallari
73. Sotuv kanallarining tarkibi, ko'lami, vazifasi va tushunchasi
74. Tovar harakati tushunchasi, maqsadi, zaxirasi va tashilishi
75. Tadbirkorlik faoliyatida tovar taqsimoti boshqaruvi
76. Sotuvni rag'batlantirish usullari
77. Reklama sohasidagi qarorlar mazmuni va bosqichlari
78. Omma bilan aloqa («Pablik rileyshn»)
79. Kichik biznes marketingining vazifalari
80. Marketing tadqiqotlari, oldindan bilish va rejalashtirish, boshqarish va marketing nazorati
81. Tovar bozorlarining mohiyati
82. Bozor segmentatsiyasi va bozorni qamrab olishda marketing variantlari
83. Mahsulotni belgilash va joylash
84. Tovarining hayotiy sikli
85. Firmada boshqaruv strategiyasini rivojlantirish
86. Firmada strategik boshqarish.
87. Biznesning strategik turlari.
88. Firma strategiyasini ishlab chiqish.
89. Turli obyektlarning raqobatbardoshligini baholash uslubiy asoslari
90. Raqobatda ustunlik va strategiyaning ko'rinishlari.
91. Raqobat tuzilmalari va ularda firmaning raqobatbardoshligi.
92. Oligopolya holatida raqobat reaksiyasi elastikligi.

93. Raqobatbardoshlik qobiliyatini baholash uchun talablar va asosiy ma'lumotlar.
94. Raqobatning kuchli belgilari.
95. Raqobatning kuchsiz belgilari
96. Yakka biznes strategiyasi
97. Yakka biznesning asosiy raqobat strategiyasi
98. Tarmoqdagi raqobatchilik kurashi
99. Raqobatning beshta umumiy strategiyasi
100. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi
101. Innovatsion texnologik faoliyat innovatsion menejment obykti sifatida.
102. Innovatsion menejment obykti.
103. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi.
104. Milliy tizim, innovatsion faoliyatni xalqaro boshqarilishi.
105. Innovatsion faoliyatda davlat mehanizmini boshqarish.
106. Innovatsion menejmentning asosiy funksiyalari.
107. Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning mundarijasi va vazifalari.

## GLOSARIY

**Agregatsiya** — bu barcha xarajat va daromadlarni jamg'arish jarayoni bo'lib, u qo'shimcha sof foydani hisoblash uchun ishlatiladi va uning yordamida loyihani maqsadga loyiqligi aniqlanadi.

**Aktivlar** — asosiy va aylanuvchi fondlar qiymati, iqtisodiy faoliyat subyektlarini pul va moliya vositalari.

**Aktsiz** — soliq solinadigan obyektning bir donasidan belgilangan miqdorda olinadigan soliq miqdori.

**Amortizatsiya** — kapital resurslarini ma'lum davr davomida ishlashi va ularni qiymatini asta-sekin ishlab chiqariladigan mahsulotlar o'tkazish.

**Asosiy fondlarga kapital kiritish** — bu asosiy fondlarga joriy davrda kiritiladigan investitsiyalarni avvalgi yilga qaraganada o'sishidir. Bu miqdor — asosiy fondlar qiymatini yilning hozirgi va boshidagi farqi bilan aniqlanadi.

**Audit** — xo'jalik faoliyatini tekshirish, taftish va tahlil qilish.

**Auksion** — maxsus kimoshdi savdo bozorlari, tovarlarni talabgor xaridorlarga sotish usuli.

**Aksionerlik jamiyati** — shunday bir kapitalistik korxonaki, uning kapitali, paychilarning badallaridan iborat bo'ladi. Aksionerlar jamiyatini tuzgan kishilar aksiyalar chiqaradi, uning daromadi har bir aksiyaga dividendlar shaklida taqsimlanadi.

**Axloq** — ijtimoiy ong shakllaridan biri, sotsial tartib-qoida bo'lib, bu tartib-qoida ijtimoiy hayotning istisnosi hamma sohalarida kishilarning xatti-harakatini tartibga solib turadi. Axloq ommaviy faoliyatni tartibga solishning boshqa shakllaridan o'z talablarining asoslanishi va amalga oshirilishi bilan farqlanadi.

**Barter, barter kelishuvi** — pulsiz bevosita tovar ayr-boshlash. Ko'proq rivojlanmagan tovar munosabatlari davri uchun xos bo'lgan kelishuv.

**Biznes** — daromad keltiradigan yoki boshqa naf keltiradigan xo'jalik faoliyati yoki sohibkorlik — tijorat ishlari bilan shug'ullanish, pul topish maqsadida biror bir ish bilan band bulish.

**Bozor** — sotuvchi bilan xaridor o'rtasida tovarni pulga ayiraboshlash munosabati.

**Bozor muvozanati** — bozordagi talab va taklifni miqdordan va tarkibi jihatdan bir - biriga muvofiq kelishi.

**Benifitsiar** — loyihani amalga oshirilishi natijasida keladigan ma'lum foydani oluvchi.

**Biznes** — reja — bu firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beruvchi asosiy hujjatdir. Shu bilan birga u firma taraqqiyotining umumiy konsepsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq chora tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

**Boshqaruv obyekti** — korxonalar, tashkilotlar va firmalarning kadrlidir. Obyekt sifatida ayrim xodim emas, balki faqat mehnat jamoasi qaralishi kerak, chunki jamoagina tugal mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilgan va umuman tizimning xatti-harakatlarini belgilab beradigan qonunlar va qoidalar majmuiga bo'yso'nadi.

**Boshqaruv sotsiologiyasi** — ijtimoiy jarayonlarni boshqaruv usullari, munosabatlarini, hamda jamiyat, tarkibiga muayyan maqsad asosida ta'sir ko'rsatish, shakl usullarini o'rganuvchi maxsus sotsiologik soha.

**Grant** — pulni kaytarmaslik sharti bilan tulanishi.

**Davlat byudjeti (maxalliy)** — davlatni daromad va xarajatlar balansi (mahalliy hokimiyat idoralarini).

**Daromad** — ishlab chiqarish omillarini ishlatishdan keladigan pul va natural tushimlar.

**Depozitlar** — ma'muriy, adliya, bojxona, moliya — kredit idoralarida saqlanadigan pul vositalari yoki qimmatbaho qog'ozlardir.

**Diskonta** — markaziy banki tijorat banklariga kredit berishdagi foiz stavkalari

**Dividend** — lotincha so'zdan olingan bo'lib, taqsimlanishi lozim bo'lgan foyda ma'nosini bildiradi, ya'ni aksiya egasi oladigan foydadir. Dividend odatda pul hisobida to'lanadi. Dividendning miqdori odatda ssuda foizining hajmidan oshib ketadi. Bu pul egasini aksiyalar sotib olishdan manfaatdor qiladi.

**Guruh** — psixologik ma'noda bu umumiy belgilar, umumiy faoliyat, muloqot hamda umumiy maqsad asosida birlashgan kishilar uyushmasidir.

**Diler** — investitsiyachilarning vakili sifatida ish yurituvchi qimmatli qog'ozlar bo'yicha mutaxassis.

**Disfunktsional ziddiyat** — korxonaning rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi ziddiyatdir.

**Jamoa** — ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyatdir.

**Ijtimoiy psixologik muhit** — bu o'sha guruhning a'zolari fikrlari, hissiyotlari, dunyoqarashi va o'zaro munosabatlaridan iborat bo'lgan emotsional — intellektual holatdir.

**Ijtimoiy institutlar** — insonlarning o'zaro faoliyatini tashkil etishning mustahkam shakli. Ijtimoiy institutlar jamiyatda tashkiliy, tartiblovchi, boshqaruv va tarbiyaviy vazifalarni amalga oshiradi.

**Ijtimoiy xizmat** — korxonada, muassasa va tashkilotning xizmatchilar va ishchilar faoliyatini qo'llab — quvvatlash orqali mehnat jamoasini boshqarish sohasi.

**Ijtimoiy hamkorlik** — ijtimoiy faoliyat yurituvchi individ yoki guruhning boshqa shu kabi individ yoki guruhlarning jismoniy yoki fikriy o'ramidagi holati va shu vaziyatdagi xatti — harakati. Bunday o'zaro harakat sharoitida tomonlardan har biri o'z harakatlari uchun rag'batni oshirishga va zararni kamaytirishga o'rinadi.

**Ijtimoiylashuv** — bu shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayonidir.

**Ijtimoiy-ruhiy vaziyat** — bu korxonada va tashkilot xodimlariga ta'sir ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir.

**Ijtimoiy axborot** — ma'lum bir tizim doirasida xabarlar belgilari, majmuasi sifatidagi axborotning bir sohasi. Ijtimoiy axborotning o'ziga xosligi, bir tomondan, ijtimoiy munosabatlarning ijtimoiy sohasi bilan, ikkinchi tomondan, ijtimoiy hayot subyektlarining hususiyatlari bilan belgilanadi.

**Ijtimoiy ahvol** — ijtimoiy sub'extning jamiyatda tutgan u yoki bu ijtimoiy o'rinda egallagan mavqeda qo'lga kiritgan mustahkam aloqalarining majmui.

**Intizom** — bu jamoaning o'z oldiga qo'yilgan vazifani maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi tamoyillarni uddalashida muayyan tartib bo'lishini ta'minlaydi, umumiy barham toptirishga yordam beradi.

**Idrok** — bu bilishimizning shunday shakliki, u borliqdagi ko'plab, xilma-xil predmet va hodisalar orasida bizga ayni paytda kerak bo'lgan obyektни xossa va xususiyatlari bilan yaxlit tarzda aks etishni ta'minlaydi.

**Iste'dod** — har tomonlama rivojlangan, nihoyatda kuchli va takrorlanmas qobiliyatdir.

**Innovator** — menejer — Fan-texnika taraqqiyotining informatsion yuksalish sharoitlarida menejerlik ishining eng muhim tomonlaridan biri innovatsiyalar bo'yicha faoliyat olib borishdir.

**Intellektual saloxiyat** — bu bir tomondan hayotdagi barcha jarayonlarga, boshqa tomondan — shaxsga bevosita aloqador tushuncha sifatida qaralgan va uning ahamiyati shundaki, u borliqning va bo'ladigan hodisalarni oldindan bashorat qilishga imkon beradi.

**Individuallik** — kishinig o'ziga xosligini, uning boshqa odamlardan farqini aks ettiruvchi psixologik fazilatlarining yig'indisidir.

**Iste'dod** — har tomonlama rivojlangan, nihoyatda kuchli va takrorlanmas qobiliyatdir.

**Ixtilof** — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'knashuvidan iboratdir.

**Ixtiloflarni boshqarish** — bu ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish sohasida anio' maqsadli ta'sir ko'rsatish yoki ixtilof qatnashchilari hulq-tvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

**Ixtilofli vaziyat** — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtayi nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

**Iktisodiy usish** — bu iqtisodiy potensialni ustirish va uzgarmas narxda ifodalangan, YAMMni potensial usishidir.

**Importga bulgan qobiliyat** — daromaddagi import xarajatlari ulushi.

**Investitsiya qilish qobiliyati** — bu milliy daromadni kapital kiritish uchun ishlatiladigan ulushi.

**Iste'mol qilish qobiliyati** — bu daromaddagi iste'mol xarajatlarini ulushi.

**Iqtisodiy xarajatlar** — o'rtacha xarajatlarga o'xshash.

**Kartel** — bu ishlab chiqaruvchilar mahsulot chiqarishni pasaytirish va bozor narxlarini oshirish buyicha kelishuvdir.

**Kadrlarni boshqarish** — bu tashkilotning butun tarmog'ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilishdir. Bular tizimni takomillashtirishning keng jarayonlari bo'lib, mehnatni ixtisoslashtirishni ta'minlashi, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishi, rahbarlar tarkibining yetakchiligini, huquqiy kafolatni, mehnatga baho berishni, uning sarf etilishini kompensatsiyalashi, jamoa shartnomasi, tashkiliy ta'lim va taraqqiyotni ta'minlashi lozim.

**Kadrlarni boshqarish subyekti** — kadrlarni tayyorlash, qabul qilish, ularning ishga ko'nikishi, boshqaruv subyektlari tarkibiga kiruvchi ishchilar, jamoani jipslashtirish, tarbiyalash, a'zolarining ijodiy faolligini oshirish sohasidagi vazifalarni bajaruvchi kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoat tashkilotlari tushuniladi.

**Kollektiv** — inglizcha so'zdan olingan bo'lib bir butunlik, jamoa degan ma'noni bildiradi.

**Kommunikatsiya** — inglizcha so'zdan olingan bo'lib, fikr almashinish ma'nosini bildiradi.

**Kompromiss** — o'zaro kelishuv, ya'ni ikki taraf bir-biriga o'z xohishi asosida kelishuvdir.

**Konsern** — korxonalar birlashishining rivojlangan shakli, moliya aloqalari, manfaatlar asosidagi shartnomalar, shaxsiy maqsadlar asosida faoliyat ko'rsatib, boshqaruv tizimining bir turidir.

**Qobiliyat** — deyilganda xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasining mavjudligi, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilar tushuniladi.

**Mulk** — bu kimgadir tegishli va qiymatga ega boylikdir.

**Madaniyat** — bu jamiyatning va unda yashovchi fuqarorlarning faoliyati jarayonida to'plangan barcha ijobiy yutuqlar majmuasidir.

**Martaba** — bu insonning mehnat qilish bilan bog'liq hayoti mobaynidagi ish tajribasi va faoliyati bilan bog'liq alohida anglab etilgan mavqei va xulq-atvoridir.

**Menejment** — inglizcha so'zdan olingan bo'lib, boshqarish degan ma'noni bildiradi.

**Menejer** — inglizcha so'zdan olingan bo'lib, boshqaruvchi degan ma'noni bildiradi.

**Mehnat** — ma'lum bir ijtimoiy foydali, moddiy va ma'naviy mahsulotni ishlab chiqarishga yo'naltirilgan faoliyatidir.

**Narx** — tovarni pul bilan ifodalovchi qiymati.

**Narxlar indeksi** — ikki turli vaqt davrida tovar va xizmatlar narxini nisbatini aks etdiruvchi ko'rsatkichdir.

**Ortiqcha talab** — bu iqtisodiy vaziyat bo'lib, tovar va xizmatlarni amaldagi narxlari talab ularni taklifidan ortiq bo'ladi.

**Real ish xaqi** — narxlar o'zgarishi saviyasiga to'g'rilangan naminal ish xaqi.

**Resurslar alloqatsiyasi** — iqtisodiy agentlar orasida kamyob resurslarni taqsimlanishi.

**Rag'batlantirish** — bu inson omilini keng demokratik asosida faollashtirish, uning manfaatlari yo'lida g'amxo'rlik qilishni boshqarishdir.

**Raqobat** — bu ko'p qirrali hodisa bo'lib, yaxshi daromad qurish, o'z qobiliyatini tqlaroq ishga solish, o'zi mashg'ul ishni rivojlantirish, o'z sohasida imidjga ega bo'lish uchun kurashni bildiradi.

**Raqobatchilar** — iste'molchilarga mazkur korxon va tashkilot ishlab chiqaradigan tovarlarga o'xshash tovarlar etkazib beradi yoki xizmatlar ko'rsatadi, aynan o'sha yetkazib beruvchilardan xomashyo va materiallar sotib oladi, xuddi korxon va tashkilotda ishlayotgan ishchi kuchlariga o'xshash ishchi kuchini jalb qiladi.

**Sotsiologiya** — lotincha so'zdan olingan bo'lib jamiyat degan ma'noni bildiradi.

**Stress** — bu tushuncha texnika sohasidan o'zlashtirib olingan bo'lib, u yerda turli jismlar va qurilmalarning zaruriy



yuklanishiga qarshi tura olish qobiliyatini bildiradi. Har qanday qurilma mustahkamlik chegarasiga ega bo'lib, bu chegaradan oshib ketish uning buzilishiga olib keladi. Stress bizning fanimizda insonning atrofdagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuini anglatadi.

**Talab miqdoridagi o'zgarishi** — talab egri chizig'i bo'yicha harakatlanish.

**Talab taklif miqdori** — ma'lum vaqt davrida sotuvchi sotishi mumkin bo'lgan foydali buyum soni.

**Talab o'zgarishi** — bu talabni boshlang'ich egri chizig'idagi siljishi.

**Tashqi nazorat mexanizmlari** — bu firmadan tashqarida joylashgan mexanizmlar bo'lib firma boshqaruvchisini daromadni imkoni boricha oshirishga majbur qiladi.

**Taqqoslash statikasi** — bu ikki turdagi muvozanat holatini taqqoslash jarayonidir.

**Taqqoslash ustuvorligi** — ba'zi bir iqtisodiy agentlarni boshqalarga qaraganda tovar va xizmatlarni kam xarajatlar bilan ishlab chiqarish qobiliyati.

**Temperament** — lotincha so'z bo'lib, shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat hamda ular uning faoliyatini dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek xulq-atvorini aks ettiradi.

**Funksional ziddiyat** — korxonaning rivojlanishiga sabab bo'ladi.

**Haqorat** — bu kishining nafsiga, iffatiga tegadigan so'zlar bilan kadr va e'tiborni tushirish niyatida yomon muomala qilishdir.

**Xarakter** — shaxsdagi shunday psixologik, sub'ektiv munosabatlar majmuiki, ular uning borliqqa, odamlarga, predmetli faoliyatga hamda o'z-o'ziga munosabatini ifodalaydi.

**Xotira** — kishining o'z tajribasini esda olib qolishi, esda saqlashi va keyinchalik uni yana esga tushirishi xotira deyiladi.

**Shaxs ehtiyoji** — bu insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror bir narsaning yo'qligidir.

**Shaxsning xulq-atvori** — bu uning o'z ehtiyojlarini qondirish maqsadida vaziyatni o'zgartirishga qaratilgan

harakatidir. Xulq-atvorning maqsadi — vaziyatni o'zgar-tirishdir.

**Etika** — (ahlok) bu ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos ahlokiy talablar va xulq-atvor normalar tizimidir.

**Ehtiyoj** — organizm, inson shaxsi, ijtimoiy guruh, umuman jamiyatning hayot faoliyati va taraqqiyoti texnikasi, texnologiyasi asosida barpo qilinib, mahalliy xom ashyo va mahalliy ishchi kuchlari hisobida faoliyat yuritadi.

**Eksport** — bu tashqi bozorlarda amalga oshirish niyatida xorijga tovar, xizmatlar va kapital chiqarish.

**Erkin kirish** — bu yangi ishlab chiqaruvchilarni bozorga hech qanday to'siqsiz kirish vaziyati.

**Yalpi ichki maxsulot** — (YAIM) davlat xududida ishlab chiqariladigan tovar va xizmatlarni ma'lum vaqt davrida yalpi bozor qiymati.

**Qaytmas xarajatlar** — omil xarajatlari, bir marta qilingan bo'lib, qaytarilib olinmasligi mumkin.

**Qimmatbaho qog'ozlar** — bular moliyaviy xujjatlar bo'lib ular aktivlar egasiga dividend ko'rinishida daromad keltirishiga guvohlik beradi.

**Shaxsning xulq-atvori** — bu uning o'z ehtiyojlarini qondirish maqsadida vaziyatni o'zgartirishga qaratilgan harakatidir. Xulq-atvorning maqsadi-vaziyatni o'zgartirishdir.

**Etika** — (ahlok) bu ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalar tizimidir.

**Ehtiyoj** — organizm, inson shaxsi, ijtimoiy guruh, umuman jamiyatning hayot faoliyati va taraqqiyoti texnikasi, texnologiyasi asosida barpo qilinib, mahalliy xom ashyo va mahalliy ishchi kuchlari hisobida faoliyat yuritadi.

**Eksport** — bu tashqi bozorlarda amalga oshirish niyatida xorijga tovar, xizmatlar va kapital chiqarish.

**Erkin kirish** — bu yangi ishlab chiqaruvchilarni bozorga hech qanday to'siqsiz kirish vaziyati.

**Yalpi ichki mahsulot** — (YAIM) davlat hududida ishlab chiqariladigan tovar va xizmatlarni ma'lum vaqt davrida yalpi bozor qiymati.

**Qaytmas xarajatlar** – omil xarajatlari, bir marta qilingan bo'lib, qaytarilib olinmasligi mumkin.

**Qimmatbaho qog'ozlar** – bular moliyaviy hujjatlar bo'lib ular aktivlar egasiga dividend ko'rinishida daromad keltirishiga guvohlik beradi.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. I. A Karimov. Asosiy vazifalarimiz Vatanimiz taraqqiyoti, xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – T.: «O‘zbekiston», 2010-y.

2. I. A Karimov. Vatanimizning bosqichma-bosqich va barqaror rivojlanishini ta’minlash–bizning oliy maqsadimiz. – T.: «O‘zbekiston», 2008-y.

3. I.A Karimov. Inson manfaatlari ustuvorligini ta’minlash barcha islohot va o‘zgarishlarimizning bosh maqsadidir. – T.: «O‘zbekiston», 2008-y.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning «Jahon moliyaviy - iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari» nomli asarini o‘rganish bo‘yicha o‘quv qo‘llanma. – T.: «Iqtisodiyot», 2009-y.

5. Qishloq taraqqiyoti va farovonligi. Amaliy qo‘llanma. Ma’sul muharrir yu.f.d., prof. Sh.H. Fayziyev. – T.: «ILM ZIYO» 2009-y.

6. Karimov I.A. «Imkoniyatlarni to‘la ishga solish–yuksalish garovidir». T.8. – T.: «O‘zbekiston» 2000-y.

7. Karimov I.A. «Iqtisodiyotni erkinlashtirish va islohotlarni chuqurlashtirish eng muhim vazifamiz». T.8. –T.: «O‘zbekiston» 2000-y.

8. Sharifxo‘jayev M., Abdullayev Yo. «Menejment». Daslik. –T.: «O‘qituvchi», 2001-y.

9. Смирнов Е.А. Теория организации: учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2008.

10. Тархуна Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно- логических схемах ): учеб.-метод. пособ. – М.: «Дело и сервис», 2008.

11. Елисеев А.С. Экономика: Бизнес-курс МВА. – М.: «Дашков и К», 2008.

12. Дей Дж. С.Организация, ориентированная на рынок: как понять, привлечь и удержат ценних клиентов.- М.: Эксмо,2009..

13. Гусоров Ю.В. Менеджмент реклами: Учеб. пособи. - М.: «Экономика», 2007.

14. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608. 2 экз.

15. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2009.

16. Котлер Ф., Валдемар Пферч. Бренд - менеджмента в B2B-сфере; – М.: Вершина, 2007.
17. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009.
18. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009.
19. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
20. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2009.
21. Румянцев А.А. Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации: учеб. пособ. – СПб.: «Бизнес-пресса», 2007.
22. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2008.
24. Петров, К.Н. Как разработать бизнес - план. Практи. пособие с примерами и шаблонами, 2- е изд.: М.: «ООО И.Д. Вилиамс», 2008.
25. Воронова Ю. Всё о бизнесе в Китае.- СПб.: Питер, 2008.
26. Теслинов А.Г. Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем.- СПб.: Питер, 2009.
27. Моран, Гвен. Бизнес план.- изд. 2- е.- М.: АСТ, 2008.
28. Рябих Д., Захарова Е. Бизнес - планирование на компьютере (+СД с уникальной коллекцией бизнес- планов и программы).- СПб.: Питер, 2009.
29. Сборник бизнес – планов: практ. пособие. / под ред.Ю.Н. Лапигина.- М.: «Омега-Л», 2008.
30. Боголдин - Малих В.В. Бизнес - стратегии и операционный маркетинг на рынке услуг: Учеб пособие. - НПО «Модек» , 2008.- 608 с.
31. Попов В.М. Финансовый бизнес-план : учеб. пособие.- 2- изд.- М.: Финансы и статистика, 2007..
32. Рябих Д.А., Гладкий А.А. Бизнес план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов (+Д).- СПб.: Питер, 2008.
- 33.Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес - процессы: Регламентация и управление: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2009.
- 34.Лешченко М.И. Основы лизинга. Учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2001.

35.Красева Т. Влияние амортизации и процентной ставки на динамику лизинговых платежей //Маркетинг. 2001.

36.Проветов Г.И. Международный Бизнес: Задачи и Решения: Учебное- практическое пособие .- М.: « Алфа-Пресс», 2009.

37.Цвиркун А.Д., Акинфиев В.К. Бизнес план. Анализ инвестиций. Методы и инструментальные средства.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Ос-89, 2009.

38.Попов В.М. Бизнес-планирование: учебное - практ. пособие. - М.: КНОРУС, 2009.

39.Малый бизнес: Учебное пособие / кол. Авторы; под ред. В.Я. Горфинкеля.- М.: КНОРУС,2009.

40.Просветов Г.И. Оценка бизнеса: Задачи и решения : учебно-методическое пособие. 3- е изд., доп .- М.: « Алфа- Пресс», 2009.

41.Лапуста М.Г. Малое предпринимательство: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2008.

42.Бизнес-планирование: учебник/ под ред. В.М.Попова и др.- 2-е изд., перераб.и доп.- М.: Финансы и статистика, 2009.

43.Малое предпринимательство: организация, экономика, управление: Учеб пособие. / Под ред. А. Д. Шереметова. - М.: ИНФРА-М, 2009.

44.Пелих А.С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес.- 4- е изд., перераб. и доп .- М.: «Ос-89» , 2008.

45.Романова М.В. Бизнес- планирование: учебное пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008

## MUNDARIJA

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1-bob. Tadbirkorlikni boshqarish tushunchalari va mohiyati</b>   |           |
| <b>1.1. Xususiy va kichik biznesning mohiyati.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1.1 Xususiy va kichik biznes to'g'risida tushuncha.....   | 3         |
| 1.1.2 Kichik biznesni boshqarish kursining nazariy asoslari, obyekt va predmeti .....   | 5         |
| 1.1.3. Kichik biznesda tadbirkorlik taraqqiyotining sabab va omillari.....  | 6         |
| 1.1.4 O'zbekistonda xususiy va kichik biznes faoliyatini rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari.....   | 8         |
| 1.1.5 Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik, xizmat ko'rsatish va servis, kasanachilik sohalarining O'zbekiston Respublikasida Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida barqaror rivojlanishi..... | 9         |
| 1.1.6. Mustahkam tayanchga ega inqirozga qarshi dastur .....  | 13        |
| <b>1.2. Xususiy va kichik biznesni rivojlanishining tashkiliy asoslari.....</b>   | <b>20</b> |
| 1.2.1. Tadbirkorlikning huquqiy asoslari.....   | 20        |
| 1.2.2. Xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini davlat tomonidan yo'lga solish va nazorat qilish chora-tadbirlari.....  | 22        |
| 1.2.3. Tadbirkorlarni davlat ro'yxatidan o'tkazish.....   | 23        |
| 1.2.4. Ta'sis hujjatlari.....   | 25        |
| 1.2.5. Mulkiy javobgarlik va tadbirkorlik faoliyatining to'xtatilishi.....  | 28        |
| <b>1.3. Tadbirkorlik faoliyatida biznes-reja.....</b>   | <b>30</b> |
| 1.3.1. Biznes-rejaning mohiyati va ahamiyati.....   | 30        |
| 1.3.2. Mahsulot sotish bozorini iqtisodiy baholash.....   | 32        |
| 1.3.3. Ishlab chiqarish jarayoni.....   | 34        |
| 1.3.4. Mahsulotning raqobatbardoshligini bashorat qilish.....   | 35        |
| 1.3.5. Axborotlarni to'plash va saqlash.....  | 36        |
| 1.3.6. Biznes reja tuzilishi.....   | 39        |
| <b>1.4 Firmada boshqaruv strategiyasini rivojlantirish.....</b>   | <b>43</b> |
| 1.4.1. Firmada strategik boshqarish.....  | 43        |
| 1.4.2. Biznesning strategik turlari.....  | 46        |
| 1.4.3. Firma strategiyasini ishlab chiqish.....   | 47        |

|   |             |
|---|-------------|
| <b>2-bob. Tadbirkorlik faoliyatida marketing tizimi.....</b>  | <b>53</b>   |
| <b>2.1. Kichik biznes marketingining vazifalari.....</b>  | <b>53</b>   |
| 2.1.1. Marketing tadqiqotlari, oldindan bilish va rejalashtirish, boshqarish va marketing nazorati.....                   | 53          |
| 2.1.2. Tovar bozorlarining mohiyati.....  | 61          |
| 2.1.3. Bozor segmentatsiyasi va bozorni qamrab olishda marketing variantlari.....   | 62          |
| 2.1.4. Mahsulotni belgilash va joylash.....   | 64          |
| 2.1.5. Tovarning hayotiy sikli.....   | 65          |
| <b>2.2. Xususiy va kichik biznesda tovar aylanish jarayoni va undagi vositachilar va vositachilik operatsiyalari.....</b> | <b>66</b>   |
| 2.2.1. Tovarni bozorga yo'naltirish jarayonini loyihalashtirish...  | 66          |
| 2.2.2. Vositachilarning bozorda tovar harakatini samaradorligini oshishidagi ahamiyati.....                               | 67          |
| 2.2.3. Kichik biznesda vositachilik tashkilotlari.....  | 68          |
| 2.2.4. Vositachilik faoliyatining turlari.....  | 74          |
| 2.2.5. Tovarlarini bozorga bo'lgan harakatini tashkil qilishida muqobil qarorlar.....                                     | 76          |
| <b>2.3. Tovar aylanmasi va uning asosiy kanallari.....</b>  | <b>77</b>   |
| 2.3.1. Sotuv kanallarining tarkibi, ko'lami, vazifasi va tushunchasi.....   | 77          |
| 2.3.2. Tovar harakati tushunchasi, maqsadi, zaxirasi va tashilishi.....   | 78          |
| 2.3.3. Tadbirkorlik faoliyatida tovar taqsimoti boshqaruvi.....   | 80          |
| 2.3.4. Sotuvni rag'batlantirish usullari.....   | 87          |
| 2.3.5. Reklama sohasidagi qarorlar mazmuni va bosqichlari.....  | 90          |
| 2.3.6. Omma bilan aloqa («Pablik rileyshnz»).....   | 93          |
| <br>  |             |
| <b>3-bob. Tadbirkorlik faoliyatini moliyalashtirish yo'llari.</b>   |             |
| <b>3.1. Kichik biznesni moliyalash va kredit bilan ta'minlash xususiyatlari.....</b>                                      | <b>96</b>   |
| 3.1.1. Moliyaviy resurslar va moliyaviy kapitalning mohiyati va tuzilishi.....  | 96          |
| 3.1.2. Kichik biznesning moliyaviy resurs manbalari.....  | 98          |
| 3.1.3. Kapital investitsiyasi va uning turlari.....   | 101         |
| 3.1.4. Investitsiya va daromadlarni diskontlashtirish.....  | 102         |
| 3.1.5. Kichik biznesni kredit bilan ta'minlash shakllari.....   | 104         |
| <b>3.2. Lizing xizmatlarining nazariy asoslari.....</b>   | <b>107.</b> |
| 3.2.1. Lizingning ta'rifi va mohiyati.....  | 107         |



|  |            |
|--|------------|
| 3.2.2. Lizing obyektlari va subyektlari.....   | 111        |
| 3.2.3. Iqtisodiyotda lizingning asosiy funksiyalari va afzalliklari                        | 112        |
| 3.2.4. Lizing turlari va lizing bitimlarini amalga oshirish mexanizmi.....                 | 115        |
| 3.2.5. Iqtisodiyotda lizing rivojlanishi samaradorligining asosiy yo'nalishlari.....       | 121        |
| <b>3.3.Lizingni rejalashtirish va tashkil etishning o'ziga xos xususiyatlari.....</b>      | <b>121</b> |
| 3.3.1. Lizing jarayonini tashkil etishning umumiy sxemasi va bosqichlari.....              | 122        |
| 3.3.2 Lizing bitimlarini tayyorlash va asoslab berish.....                                 | 122        |
| 3.3.3. Lizing loyihalarining kompleks ekspertizasi.....                                    | 124        |
| 3.3.4. Tadbirkorlik loyihasi va lizing oluvchini moliyaviy baholash.....                   | 126        |
| <b>3.4. Lizing bitimlarining iqtisodiy asosi.....</b>                                      | <b>132</b> |
| 3.4.1. Lizing to'lovlarining turlari.....  | 132        |
| 3.4.2. Lizing to'lovi hajmini aniqlash usullari.....                                       | 134        |
| 3.4.3. Lizing bitimlarini tugatish tartibi va shartlari.....                               | 137        |
| <br>   |            |
| <b>4-bob.Tadbirkorlikni rivojlantirishda personalning o'rni.....</b>                       | <b>139</b> |
| <b>4.1 Personalni rivojlantirish.....</b>  | <b>139</b> |
| 4.1.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish.....   | 139        |
| 4.1.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta'limning «O'zbek modeli».....        | 153        |
| 4.1.3. Tadbirkorlikni rivojlantirishda xodimlarni boshqarish tamoyillari .....             | 158        |
| <b>4.2.Tadbirkorlik faoliyatida personalni rag'batlantirish jarayoni.....</b>              | <b>181</b> |
| 4.2.1 Personalning mehnatga qiziqishini oshirish nazariyasi .....                          | 181        |
| 4.2.2. Personalni ishga qiziqtirishning uslublari.....                                     | 194        |
| <b>4.3.Tadbirkorlik obyektlarining raqobatbardoshligini baholash uslubiy asoslari.....</b> | <b>200</b> |
| 4.3.1.Raqobatda ustunlik va strategiyaning ko'rinishlari.....                              | 200        |
| 4.3.2.Raqobat tuzilmalari va ularda firmaning raqobatbardoshligi.....                      | 205        |
| 4.3.3.Oligopoliya holatida raqobat reaksiyasi elastikligi.....                             | 206        |
| 4.3.4.Raqobatbardoshlik qobiliyatini baholash uchun talablar va asosiy ma'lumotlar.....    | 210        |

|  |     |
|--|-----|
| 4.3.5.Raqobatning kuchli va kuchsiz belgilari..... | 214 |
|--|-----|

|   |            |
|---|------------|
| <b>5-bob.Tadbirkorlik korxonalarining zamonaviy shakllarini rivojlantirish.....</b> | <b>216</b> |
|---|------------|

|  |            |
|--|------------|
| <b>5.1.Korxonalar integratsiyalanishining zamonaviy shakllari.....</b> | <b>216</b> |
|--|------------|

|   |     |
|---|-----|
| 5.1.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG)..... | 216 |
|---|-----|

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 5.1.2. Korporatsiya faoliyati..... | 221 |
|------------------------------------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 5.1.3.Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va ularning turlari..... | 228 |
|---|-----|

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 5.1.4. Konsorsium birlashmalari..... | 234 |
|--------------------------------------|-----|

|  |            |
|--|------------|
| <b>5.2. Innovatsion texnologik faoliyat innovatsion menejment obykti sifatida.....</b> | <b>241</b> |
|--|------------|

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.1. Innovatsion menejment obykti..... | 241 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.2. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi..... | 244 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.3. Milliy tizim, innovatsion faoliyatni xalqaro boshqarilishi..... | 247 |
|--|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.4. Innovatsion faoliyatda davlat mehanizmini boshqarish..... | 251 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.5. Innovatsion menejmentning asosiy funksiyalari..... | 253 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.6. Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning mundarijasi va vazifalari..... | 258 |
|---|-----|

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>Glosariy.....</b> | <b>266</b> |
|----------------------|------------|

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>Foydalanilgan adabiyotlar.....</b> | <b>275</b> |
|---------------------------------------|------------|



**D.SOBIRJONOVA, U.BOYMATOVA, F.BOZOROVA**

# **KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIK FAOLIYATINI BOSHQARISH**

**Тошкент – «Fan va texnologiya» – 2012**

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| Muharrir:                  | M.Hayitova  |
| Tex. muharrir:             | A.Moydinov  |
| Musahhih:                  | F.Ismoilova |
| Musavvir:                  | H.G'ulomov  |
| Kompyuter<br>sahifalovchi: | N.Hasanova  |

**Нашр. лис. АИ №149, 14.08.09. Босишга рухсат етилди 04.06.2012 йил.  
Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub> «Times Uz» гарнитураси. Офсет усулида босилди.  
Шартли босма табог'и 18,0. Нашр босма табог'и 17,75.  
Тиражи 100.. Буюртма № 52.**

**«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi» da chop etildi.  
100066, Toshkent shahri, Olmazor kўchasi, 171-uy.**

**F**AN VA   
**TEKNOLOGIYALAR**

ISBN 978-9943-10-672-7



9 789943 106727